陈春花管理经典



中国管理问题10大解析

陈春花◎著

The 10 Analyses of Chinese Management

所有的人都知道成功的方法，只有成功者去做

能够关注最基本的要素并身体力行，那么成功的就是中国企业


机械工业出版社
China Machine Press

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM

陈春花管理经典



中国管理问题10大解析

陈春花◎著

The 10 Analyses of Chinese Management

所有的人都知道成功的方法，只有成功者去做

能够关注最基本的要素并身体力行，那么成功的就是中国企业


机械工业出版社
China Machine Press

陈春花管理经典

中国管理问题10大解析

陈春花　著

ISBN：978-7-111-54838-6

本书纸版由机械工业出版社于2016年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：（010）68995261　88361066

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

总序　比使命更重要的是行动

最近，管理学一级期刊Academy of Management Journal（AMJ）的许多编辑发表了一篇号召研究学者提出更多适合东方情境的管理理论及构念的文章。这篇文章回顾了近几十年发表的管理学文章在理论创新及贡献上的不足以及对西方理论过度偏重的情况，分析了东方与西方社会在管理情境上的一些不同之处，呼吁更多产生于东方式独特管理情境、能够解决社会实际突出问题的创新性理论及构念。

自己在管理学研究领域已经走过了20多年，其实AMJ编辑关注的话题，也是我一直关注的话题，我总是感觉中国管理研究没有如中国企业实践那样做出自己应有的贡献，中国管理研究学者也没有如中国企业家那样勇于拿出自己的观点以及创造出自己的价值。

在我自己的认知里，管理研究贡献价值需要三个条件：一是企业实践的优秀案例；二是对重大规律性问题的认识；三是人文关怀。这三个条件在过去30多年中国改革开放的实践中，已经显现出来，或者可以说中国管理研究贡献价值的基本条件已经具备，但是为什么中国管理研究本身却没有同步创造价值呢？有人认为是语境的问题，有人认为是研究范式的问题，这些也许是问题，但是我觉得其核心问题是中国管理领域“知”与“行”脱节的问题。

最有意思的现象是，管理学者研究的话题只是去满足西方管理期刊的要求，并不理会现实的中国企业所面对的困难与挑战。企业家与经理人回到商学院读书，更重要的目的是结识人际网络与构建新的商业机会，甚至

一些成功的企业家在公众传播中直接表明观点，认为经济学家、商学院教授没有用。我不想去评价谁对谁错，客观存在的现实是，管理学者的研究与企业家的实践之间有着一个巨大的鸿沟，管理学研究成果企业家并不去在意，企业家青睐的期刊和书籍，管理学者也不屑一顾，这种现象本身就可以说明问题。

德鲁克精辟地阐述了管理的本质："管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一的权威性就是成就。"管理经典正是源自于对管理实践的关注与洞察，并通过与实践的互动来引领实践，此即管理经典的实践性。基于这一特征，这些经典的研究成果在两个关键方面为我们的管理实践和管理研究贡献了价值：问题的框定与复杂问题的简单化。我们始终可以受益于那些引领管理实践变化并创造出无数价值的经典研究成果：泰勒的科学管理原理解决了劳动效率最大化的问题，韦伯的行政组织与法约尔的管理原则解决了组织效率最大化的问题，赫茨伯格的双因素理论解决了激励与满足感之间的关系问题，波特的竞争战略解决了如何获得企业竞争优势的问题，德鲁克让我们了解到知识员工的问题。这些经久的研究，正是基于对管理实践中重大问题的提炼，与西方企业有效的互动，带动了西方管理实践的高速发展，并引领了世界管理的方向。

如果我们所有人可以回到最基本的问题上思考，可能所有的问题都变得很简单。从这个意义上讲，在近百年的管理实践中，不管外界环境如何变迁，科学技术生产力如何发展，管理大师在那些经典研究成果中所提出来的管理问题依然存在，他们所总结的管理经验依然有益，他们所研究的管理逻辑依然普遍，他们所创造的管理方法依然有效。这一切首先基于这

些研究都是面向管理实践的，其实践性的本质决定了这些研究对管理实践活动的深刻洞察和归纳提炼，从而推动实践成效的提升。因此，实践性正是这些经典管理研究成果的价值贡献的首要内涵。

管理一定是来源于实践的，没有管理实践的成效，我们无法真正获得管理经验的总结和理论。因此，中国管理学领域的学者需要从事更多的启蒙工作、学习的工作，把西方的管理理论传送到中国企业的管理实践。

无论是管理实践还是管理研究，很多人非常努力地在尝试着新的管理理论。20世纪40年代，人际关系训练被看作是组织成功的关键；50年代，德鲁克提出的目标管理理论又被视为解决管理问题的新方法；进入70年代，我们看到了企业战略；90年代，随着电子信息技术的进步，更多的新方法层出不穷。当进入21世纪的时候，我们认为管理创新理论引领变化。其实这些都是非常重要的，因为对于中国企业来讲，所有的管理理论和方法都是需要面对和接受的。但是，我们往往无奈地发现中国企业活得很苦，因为付出非常多却没能得到相应的回报。这其中的根本问题就是管理的基本到底是什么？我们的管理发挥了什么作用？当我们对管理的基本理解不够的时候，后面所有的东西都是没有价值的。

管理的目的是为了提升效率，这是德鲁克和我们的共识。也就是说，管理从根本意义上是解决效率的问题。那么，我们的效率从哪里来？管理的逻辑如何？这是我们今天遇到的问题。从管理演变的历史来看，管理演变的第一个阶段是科学管理阶段，代表人物是泰勒，这个阶段所解决的问题就是如何使劳动效率最大化；管理演变的第二个阶段是行政组织管理阶段，代表人物是韦伯和法约尔，这个阶段解决的问题就是如何使组织效率

最大化；管理演变的第三个阶段是人力资源管理阶段，包括人际关系理论和人力资源理论，这个阶段解决的问题就是如何使个人效率最大化。因此，如果对管理所谈的效率做细致的划分，就是劳动效率、组织效率和个人效率。先解决劳动效率，然后解决组织效率和个人效率，当顺序颠倒时我们会发现管理无效。因为个人效率需要支付条件，而支付条件是需要组织给出的，如果没有劳动生产力的产出就不可能有组织效率，没有组织效率就不可能有个人效率。

选择泰勒、法约尔、福列特的经典研究成果，是因为我们对管理理论研究的一个认识：管理理论研究的命题来源于对重大实践问题的认识。泰勒正是认识到提高工人劳动生产率是极其重大的问题，才有了以分工理论为核心的科学管理理论。法约尔正是关注到组织效率的问题，才有了一般管理的5个要素和14条原则。福列特则是前瞻性地关注到了科学管理中被忽视的人性因素的相关问题，通过在企业管理咨询的实践中对现实进行细致的观察和研究，从而在发挥个人效率的问题上为我们提供了启示。回顾这些管理经典时我们发现，管理大师回答了对管理的最基本理解：效率。正是这样的理论研究，推动了西方近现代的高速发展。

做了一个管理理论演变的梳理和回顾，只是想说明“知”与“行”之间是完全合一的，如果无法做到这一点，只能是知与行未做到位。只能说管理学者对实践的问题并未观察到位，只能说明立志于从事管理研究的学生与学者，没有要求自己成为一个时代问题的密切观察者，没有让自己融入社会实践中，没有走到企业中去，没有亲身经历一些组织的变革与挑战，所以无法发现问题、无法贡献有价值的研究。

中国传统哲学，一直在讨论“无为”与“有为”的问题，古人有言“天下同归而殊途，一致而百虑”，老子说“无为而治”，《金刚经》说“圣贤皆以无为法而有差别”。你会发现，哪怕是谈论“无为”，也是为了“有为”。

儒家的思想是把欲望控制在一定范围之内，孔子因此删诗书、定礼乐。在孔子生活的时代，各诸侯国之间不断打仗，根本没有一个安定的环境，但是对于文化而言，如果没有安定的社会基础是很难保存的。因此，孔子为了保存宝贵的文化遗产，删诗书、定礼乐，教书授徒。

孔子有七十二贤人，三千弟子，这些弟子后来都成了文化的主将，为中华文化的发展做出了巨大的贡献。孔子删诗书、定礼乐，就能保存文化了吗？我想是的，因为诗书礼乐是文化的形式，如果没有一定的形式，任何一个事物也难以保存。汉代班固《汉书·艺文志》上说“六艺之文，乐以和神，仁之表也；诗以正言，义之用也；礼以明体，明者著见，故无训也。书以广听，知之术也；春秋以断事，信之符也”。因此，孔子在战事纷纷的年代要保存一些规范，从而达到延续文化的目的。

但是，规范只是形式而已，它不是文化的精义所在，重要的是在于对规范目的的体认。倘若没有体认到规范的目的，规范则会变成累赘和负担，且会限制人们。可以说，对目的的体认要通过规范，但不能限于规范。这也是孔子的目的所在。因此，孔子提出“仁义礼智信”“温良恭俭让”“忠孝仁义”，这些都是规范，也可以说是教条。

孔子并不像宋儒以及后世所刻画的那样死板，他的生活是充满欢乐和幽默的。这一点，如果贯通起来看，而不是读格言似的，读一下《论语》就能体会得到。孔子说“吾道一以贯之”，这个“一”就是他的目的。倘若明

白了它，则会觉得规范不是呆板的，而是活动的，又是“不逾矩”的，所谓“自然而然”地合于“道”。可惜，后世往往把规范看得最高，也看成是最终的。这让我联想到一些研究论文，几乎都是符合规范却没有意义和价值。

因此，把对规范“度”的把握放在第二位，正是孔子所说的“智者过之，愚者不及”而“过犹不及”的错误，把“仁义道德”变成了一种枷锁，导致了人们的唾弃，以致出现了“五四”时期对传统文化的冲击。这个错误不在孔子，而应在于后世对孔子思想的曲解。我觉得，很有必要重新审视一下传统文化，挖掘出传统文化的精义所在。从某种意义上来说，把欲望控制在一定范围内，也即规范的存在是非常重要的，只是我们要怎样理解的问题。

道家讲“清静无为”，不理会欲望。为什么？因为人总在追求之中，倘若因此而不断奔波，则永不能“清静”，因此，道家要求人们“虚无”，把欲望淡漠，不去管它，从而达到“清静无染”。应该说，这也是儒家的目的。但是，倘若青年之初就讲“清静无为”，很容易导致散乱，一切都不在乎。真正的道家是“无为而无不为”的，这个“无为”不是什么事都不干，而是能认清时代的潮流，从而能“无不为”。因此，道家的目的是好的，但必须从扎实的规范做起。

佛家要求认清欲望的面目，从而“止于所当止，发于所当发”，也就是不但对规范要认清，对它的目的也要认清，从而能够正确、合理地处理一些事情。但是，倘若认不清呢？只有从规范做起。

因此，可以说规范是初步的必经之路，故而圣人都提出所谓的“戒

律”。只是我们不能体会到戒律的目的而执着于戒律了，或对它认识不够而废弃了戒律，从而导致了一些弊病。

正如班固所说“及刻者为之，则无教化，去仁爱，专任刑法而欲以致治，至于残害至亲，伤恩薄厚”，西方社会就有这种倾向。因此，“度”的把握非常重要。最好是能够知道什么时候该怎么办，但这很难。正如释家所说，“因人施教”，首先要自己眼光正确，能指出别人或社会的弊端，并能提出解决的办法。

在治世方面，儒、道两家的思想比较突出。儒家是“一以贯之”，也就是一种“傲骨”。不论在什么情况下，社会安定也好，混乱也好，总希望尽自己的心力拯救社会，“救世济人”，所以国破家亡时往往有儒家的忠臣出现。孔子就是“知其不可为而为之”的例子，这是儒家的观点。道家的思想则主要在乱世时方能显示，我们看历史也会发现，每当社会安定了，儒家思想必定被重新召起，因为这是社会安定治理的必由之路，而到了乱世，道家思想则占上风。道家思想善于把握关键，能把时代的洪流疏导，在洪流的下游挖一些渠道，从而能比较容易地处治它，事半功倍，“无为而无不为”，这是一种好办法。但这洪流冲击力的大小，我们怎样判断呢？也就是我们怎样决断我们用什么方法呢？这不仅需要多读历史书，因历史有重演的味道，孔子也说“温故而知新”，还要善于观察社会，从而达到“因人施教”，事半功倍。

知行合一不仅是一种理想，更应该是一种行动习惯，无论是我们的先贤，还是近现代西方管理大师，他们的贡献可以引领我们去完成属于我们的时代使命，而比使命更重要的是行动。

西方发达国家的实践所总结出的管理理论，启蒙了包括我在内的中国企业经营者与管理研究学者，我们花了整整20年引进、学习与消化，同时运用到中国企业管理实践中。正是这20年学习的努力，终于在今天，中国领先企业站到了世界舞台上，并逐步成为全球领先者，伴随而来的，就是中国管理研究领域，也会有机会站在世界舞台上，并成为引领者。

“每一代人都需要新的革命。”托马斯·杰斐逊留下了这样的遗嘱，它令一代又一代不同国籍与文化背景的人激动。对于我而言，正是这个时代，赋予一个中国企业蓬勃发展的机遇，整整一代中国企业家与中国企业的崛起与发展，让全世界各地的人看到一个生机勃勃、日益强大的中国。当我可以置身于这鲜活之中，中国企业以及企业家所尝试、探索、学习以及创新的实践，充盈了每个研究的话题，预示着可能出现的崭新理论，投身其中，让我有着取之不尽的源泉。所以从我踏入管理学研究领域那一天开始，整整20年的见证，让我能够一次又一次地去寻找属于中国领先企业的研究价值，才有了这些作品呈现给大家。

感谢机械工业出版社及华章公司，感谢前总经理周中华、副总经理王磊、前副总经理张渝涓女士10年来的一贯支持；感谢我的策划编辑袁璐先生细致而又全面的帮助，在我写作过程中经常与我讨论和交流；感谢程琨编辑极为仔细、认真地为丛书的每本书校对；感谢在过去20多年的时间里，愿意与我一起深入研究的那些领先的中国企业、企业家及团队成员，如新希望、美的、TCL、华为、广东威创、创维、南方航空、星光集团等，他们的成长时间以及持续的发展，让我得以在实践的第一线真切理解和感受；感谢一直陪伴着我的研究伙伴，如曹洲涛、乐国林、赵海然、刘祯、宋一晓、马胜辉、陈鸿志等；感谢引领我的两位导师苏东水教授、赵

曙明教授，正是你们的引领与陪伴，我才可以坚持做下去；感谢我所遇到的所有学生，你们的实践、疑惑以及勇气给了我驱动力量；感谢华南理工大学、新加坡国立大学、北京大学三所大学给了我滋养的支持；最后感谢我的家人，他们一直默默地支持，才会让我毫无顾虑地去做各种尝试。

感恩在我从教30周年的日子里，机械工业出版社及华章公司帮助我整理和出版了这套丛书，虽然这不是我过去30年所研究和写作的全部，但是已经是我渴望付出价值的最重要的部分。当这套丛书出版后，我知道，自己依然会伴随着中国企业的成长，继续我的成长与追求。

在这代人的记忆中，这个时代意味着一个单纯与乐观的年代，也是一个创新与超越的时代，新事物蜂拥而来，任何尝试都可能获得某种成功。商业和企业的成长对中国的重要意义并非在于它摧毁了一个旧传统，而在于它在建立一个新世界；实践与理论的贡献对中国的重要意义不仅仅是总结出自己的理论，更是管理提升与人类进步的新组成部分。如果说由荆棘丛生的荒原构成的中国商业世界，更需要雄心勃勃的梦想者与开拓者，那么已经站在世界舞台上的中国企业实践，更需要肩负使命的行动者与创造者。

陈春花

2016年8月9日于北京

前言

2005年开始，我从山东六和集团总裁的位置上退下来，回到华南理工大学开始纯粹的教学和研究工作，但是对企业管理中遇到的种种问题，反而更加清晰地在脑海中涌现。每一天，我总是为全新的企业成长感到欣喜、快乐，同时每一天也在为退出市场的企业感到惋惜、痛苦。今天的管理者面对太多的诱惑和困惑，以至于无法辨认该如何去做。

最初促使我做这些思考的是《经济观察报》的方军，方军以他对中国企业的敏锐观察，建议我对中国企业的组织与管理做一些理论的回归研究。之后是《21世纪经济报道》的黄晨霞、《21世纪商业评论》的刘晓希、《中国商业评论》的王孟龙、《中国经营报》的吴威，这些财经媒体的专业人士不约而同地谈到这些问题，让我深深地感受到这些思考的重要性。之后遇到闻洁老师，她的热情和敬业促使我完成这个思考。

确切地讲，这些思考不是在2004年之后所做的，在我1995年开始讲授《组织行为学》和《企业文化管理》的时候就已经开始了，这么多年的讲学和研究，使得我深信西方那些著名的经典理论和方法是正确的，并成功地得到了广泛的应用和验证，今天我重新用中国管理的实践和中国企业管理的视角来思考，只是想从另一个角度，试图展开全新的思想威力，让这些经典的西方理论能够与中国的企业管理现实相结合，也许我未能够全面和深入地窥见这些经典理论的全部，但是我相信我会指出如何正确地理解这些理论在中国管理实践中的应用。

这一次我所做的努力是把我认为对于中国企业管理来说最重要理论的

全新理解表达了出来，并且试图就这10个问题对管理者的用处提供尽可能客观的评价。记得在一次回答相关提问的时候，我认为中国企业的下一个10年短板在系统战。我感觉中国企业有三个问题比较明显，首先是企业的系统能力比较弱，其次是流程能力不够，最后是分配制度不完善。在分配问题上，中国企业至今都没有解决好，很重要的一个原因是，在分享价值上没有上升到一个足够的高度。

不少人认为，这20多年来，商业和企业的成长对中国的重要意义并非在于它摧毁了一个旧传统，而在于它在建立一个新世界。但是，在这个新的商业世界里，有没有切实的对管理真实的理解，有没有系统运作企业管理的能力是至关重要的。因为前20年中国企业是靠运气吃饭的年份，后20年中国企业则是靠实力说话的年份，获得实力的基础就是回归最基本的层面去下功夫。

在这本书中我更倾向于贡献自己的思想，并且试图就这些思想对管理者的用处提供尽可能客观的评述。这些思想一方面源自于管理理论，源自于管理教学和研究，另一方面又源自于管理实践以及对相关学科的思考和分析。所以，我并不认为这些思想是独一无二的方法和评价，管理需要回到它基本的特性中，源于实践又超越实践。

从管理概念到组织概念的再思考，从组织结构的辨析到企业文化的再造，再到转型时期的管理，本书希望能够澄清管理者在这些基本的管理问题上的混淆；从企业领袖到职业经理人的角色判断，本书希望能够为管理者界定生存的空间；从企业特性的判断到企业战略的选择，本书希望能够回到战略的基本意义上，即在符合企业特性的基础上做战略的选择；对于

中国企业未来方向的思考只是想回到企业所处的经营环境中。

我记得有一句经典的名言，我以此来表达自己的思想："所有的人都知道成功的方法，只有成功者去做。"也许我无法确定中国企业具有什么样的竞争力而使得自己能够持续发展，但是如果企业能够像老鹰一样"蜕变"，能够关注最基本的要素并身体力行，那么成功的就是中国企业。

陈春花

第一大问题　管理的解析

这20多年来，晃动在中国企业家眼前的是各个经济大国在各自发展过程中产生的管理理论：在国际管理学科的进程中，20世纪40年代，人际关系训练被看作组织成功的关键；50年代，目标管理被视为解决管理问题的新方法；60年代，分权化成为最佳方法；70年代，企业战略风靡一时；80年代，企业文化粉墨登场；进入90年代后，电子商务引入的各种方法更是层出不穷……无所谓是哪个时代，所有这些对中国企业来说似乎都是应接不暇的管理武器。但是，如何理解这些西方成熟的管理理论，一直是中国企业管理遇到的困惑。为什么在西方能够成功运用的理论到中国企业管理的实践中就变了味道？问题的关键是我们没有更准确地理解管理本身。所以在管理概念下的所有西方理论我们就无法合理而有效地运用，所以我们还是需要回来：正确地理解管理。

如何正确理解管理

管理是我们生活中使用最为频繁的一个词，但是对于管理的理解实际上是非常混乱的，甚至存在着令人很无奈的误解。我们都知道，管理实际上是人、物、事三者的辩证关系，一样的人和一样的物结合，交给不同的人去管理，结果会得出不同的事来。我们谈管理，就是确保人与物结合，通过管理得到最有效的事。

管理的通用定义是：通过人员及其他机构内的资源而达到共同目标的工作过程。我们可以从以下五个方面理解管理。

管理是决策制定者

我采用管理是决策制定者这样一个说法，是想说明管理的确在决定事情，管理的确可以决定很多事情。但是我这样说的真正含义在于我们是要确认管理到底要决策什么？在很多管理者的认知中，一直认为管理是非常重要的，管理决定一切，管理所做的一切决定都是最重要的。但是如果真是这样理解管理，就是大错特错了。

管理所做的决策，就是让下属明白什么是重要的。除了这件事，管理不需要做任何决策。从这个意义上说，管理根本就没有什么大的事情，管理只是一些细节。我们常常看到企业的管理者每日忙于决定他们认为重要的问题，但是对于下属应该做什么、对于每一个岗位应该做什么，从来不做分析、不做安排。所以我们感受到的事实是，每一个员工都是凭着自己对这份工作的理解，凭着自己对企业的热情和责任在工作，出现的工作结

果就很难符合标准。2004年最流行的一本书叫作《执行力》，可是我相信，如果大家充满热情地去看，企业的执行力仍然会与看书之前一样，不会有什么改变。原因是，在根本不知道什么是需要正确执行的事情时，怎么会有执行力呢？管理真的不是重要的，重要的是经营。

管理是一门学问

管理是一门学问，就意味着管理是有规律可循的，我们所要做的就是符合管理的规律。管理科学中的所有构成部分都是规律的总结，比如营销管理中的“4P”，财务管理中的“现金流”，生产作业管理中的“作业流程”，供应链管理中的“成本、品质、交货”，战略管理中的“高差异、低成本、专门化”等都是管理的规律，我们需要了解管理，就是探讨这些规律。在管理的规律中，我认为有这样几条是非常重要的：第一，管理只对绩效负责；第二，在管理体系中人与人并不是平等的；第三，管理不谈对错，管理只是面对事实，解决问题。我把这三条作为管理的基本规律，是因为我们在管理中常常犯错误，就是忘记了管理这三条基本的规律。我们经常满足于管理，但是没有关心管理是否产生了绩效；我们常常强调人在组织和管理中的重要性，但是忘了每一个人在组织中所承担的责任不同，所处的岗位不同，所拥有的资源不同，因为人与人是不平等的。企业组织中可以追求公平但是不能够追求平等，管理概念与法律观念不是一个范畴，我们说在法律面前人与人是平等的，但是在管理面前人与人不平等。管理更加不能够用对错来评价。如果管理需要评价对错，就会导致人们关心管理本身，而忽略了管理所要实现的目标。我们评价管理的唯一标准只是绩效，只是看管理是否有助于解决问题，因此我坚持管理不谈对错，管理只是面

对事实，解决问题。我常常被问道：陈老师，什么才是正确的管理？往往这个时候我无法回答。正确的管理只能是看它是否解决了问题，是否有绩效，其本身我们真的无法用对错来评价。杰克·韦尔奇坚持接班人一定要在通用电气（GE）内部产生，而惠普（HP）则坚持新的CEO要空降兵，我们能说选拔接班人的方法，是通用电气的对还是惠普的对吗？绩效的结果是这两家公司在两位新的CEO带领下依然保持世界领先的地位。

管理是一个过程

我喜欢“管理是一个过程”这样的理解，这样我们能够知道管理如何操作。管理是一个过程可以从流程的角度来描述，但是我今天想用另外一个角度解释，管理是一个过程就是说表现管理就要做活动。

我以日本管理来做例子，日本最著名的是品质管理，而品质管理的获得来源于日本的现场管理，日本的现场管理就是“5S”活动。“5S”活动让现场管理成为可以操作的现实，从而得到日本的品质。中国的企业很多都进行ISO9000的认证工作，但是在品质上我们还是无法与日本的产品比较。很多人认为是中国人的习惯不好，但是为什么我们无法养成好的管理习惯，如果我们也像日本企业一样，进入现场就进行“5S”活动，我们也可以得到一样的品质。管理的思想、管理的制度和管理的规定都展示在管理活动中，不会安排和设计管理活动就无法得到管理的结果。

韩国三星这几年的飞速发展令人惊叹，如果我们看到三星的董事长李健熙在三星开展的“从我做起，除了妻儿，一切换新”的彻底改变之举，就可以知道三星为什么可以与通用电气、索尼并驾齐驱。没有彻底的变革活

动，不可能有三星今天瞩目的成就。

“从零开始，全员下岗”是惠普“世纪整合”成功之所在。当2001年9月4日惠普“女强人”卡莉·菲奥莉娜向全世界宣布惠普计划与康柏合并时，全世界都惊呆了，因为这将是全球IT产业有史以来规模最大的一场合并：涉及的资金规模达到800亿美元，人员多达十几万人，合作项目仅中国区就多达1000多个！在2002年5月8日正式启动，很多人仍持冷眼旁观的态度。然而，一年后，整合后的新惠普交出了一份出人意料的成绩单。新惠普不仅顺利完成了对康柏的整合，而且在经济低迷、恐怖袭击、战争阴云的笼罩下依然拿出漂亮的财务业绩。人们在今天欣赏、惊讶“世纪整合”的成功的时候，也在寻找其成功背后的机理，其中一个最明显的因素是惠普内部的“从零开始，全员下岗”的贯彻，也就是将原有组织结构和人员岗位全部废除，完全根据新惠普对业务市场的预测，进而决定销售目标，再进行组织结构设计，最后再决定适当人选。没有“从零开始，全员下岗”的活动，就没有新惠普“世纪整合”的辉煌。

衡量管理水平的唯一标准是能否让个人目标与组织目标合二为一

很多人用各种标准来评价管理水平，比如有人用管理人员的知识结构来评价，有人用使用的管理工具来评价，有人用管理经验来评价，还有人用专家来评价。但是，评价管理水平高低的标准其实只有一个，就是是否能够通过管理，让组织里每一个人的个人目标与组织发展的目标合二为一。在管理中，人们都感觉到一个问题：有能力的员工常常会不受组织目

标的约束，更可怕的情况是这些有能力的员工会背离组织的目标。在管理中一个最常见的争论是如何看待“忠诚”。我比较喜欢杰克·韦尔奇所做的定义：“我的关于忠诚的概念不再是对于企业实体付出时间，然后被保护在一种与务本世界隔离的状态下。忠诚是那些希望与外部世界斗争并取得胜利的人们之间的一种默契。”这个定义让我们知道，忠诚的衡量应该是员工对组织目标的贡献而非其他。我们理解的忠诚更多的是对于企业的感情，很多中国企业的老板之所以把员工对公司感情的忠诚看得这么重，其根本原因在于管理水平不够。老板们知道自己的有价资源有限，也知道自己的能力有限，所以只能够靠无价的情感来弥补。但是这样做的结果是，只能留住那些需要情感满足的员工，而对于需要能力发挥得到满足的员工来说只能选择离开，这样的企业想发展是绝对不可能的。一个好的管理是能够在任何时间都了解个人的目标，都能让组织的目标代表个人的目标。

管理就是让一线的员工得到资源并可运用资源

管理需要资源，而且对于管理的资源而言，最重要的是人力资源和财力资源。一个老板对我说，他不明白为什么下属做不好，他“已经非常授权”，除了人事和财务的权力，其他的权力他都给了下属。我笑着说，其实你什么权都没给下属，因为除了人事和财务的权力，其他的权力对于管理来说都是次要的，管理的资源首先是这两个权力。这一点我相信所有人都会同意，这不是我要说的关键，管理的关键是要让一线员工得到资源并有权力运用这些资源。在管理的架构中，管理者因为处在结构的上层，因此拥有了资源和资源的分配权，但是越是处于上层的管理人员，离顾客就越远，而处于与顾客接触的一线员工反而没有资源以及资源运用的权力。

我在青岛一家五星级酒店“海景花园酒店”终于看到了中国企业也能够像我这样理解管理。在海景花园酒店，每一个员工都可以调用资源满足顾客的要求，哪怕你是一个保安，或是一个客房服务员，只要是为解决顾客的问题，你就有权调动酒店的资源，包括让你的上司为你服务。这样的管理才是真正的管理，但是很可惜的是能做到这一点的企业非常少。

对组织管理的理解我们只对了一半

对组织的描述，在所有的管理学教材上都有详尽的解释，对任何一个在组织中生活过的人，相信都很清楚“组织”这两个字意味着什么。据《圣经》记载，起初，天下人的口音言语都是一样的。他们彼此商量说：“来吧，我们要建造一座城和一座塔，塔顶通天。”耶和华说：“看哪，他们成为一样的人民，都是一样的言语，如今既然做起这事来，以后他们所要做的事就没有不成功的了。我们下去，在那里变乱他们的口音，使他们的言语彼此不通。”结果，天下人说起了不同的语言，通天塔也就造不成了。

这则故事至少给我们两个启示：第一，人多并不一定有力量，只有形成一个整体才会有力量；第二，相互有效的沟通是形成有效整体的必要条件。

人类为了生存和发展，需要有组织（有共同目标的人群集合体），这是因为组织有潜在的优势：它能使单个人所做不到的变成做得到的；它能通过分工，取长补短，从而取得比各个人所能取得的效果之和大得多的整体效应；它能超越个人的生命而持续不断地发展。因此，怎样提高整体力就成为管理中永恒的主题之一。

的确，把正确的资源聚合到一起来完成一项工作从来都是非常重要的，现在仍是如此。改变之处只是在于这种聚合越来越多地不再是指去召集一个常设机构内部各种功能单位中的固定人员，而是指去任何一个地方寻找和获得最好的资源，而且这一切只是在一瞬间完成，然后又是从头开始。如果一个新的机会出现了的话，又是另一个网络（这种网络的每一类

型都只有一次组合，绝不雷同）。汤姆·彼得斯（Tom Peters）称之为“虚拟组织”，并认为应该将组织机构分解为小的、自给自足的、个性鲜明的单元，并且去掉这些单元之上的几乎所有上层机构。

企业的整体力必须由组织来实现，因此组织的最基本功能是：组织能超越个人的生命而持续不断地发展。在变化极其迅速的当今时代，我们必须重新调整组织结构，人们应该从习惯的组织模式中超越出来，了解和构建一种全新的组织观念，汤姆·彼得斯说，“我们姑且称之为网络式的公司”。

汤姆·彼得斯所预言的组织虽然没有普遍存在，但是他让我们明白了一个道理：组织必须柔性化，同时又能够承担特定的目标。

如果用我习惯的简单描述语言的方式，这样来描述组织属性可能更为清楚：

组织的存在是为了实现目标，组织管理的存在是为了提升效率。

因此对组织的正确理解如下。

第一，组织是一个实体

当我们说组织是一个实体的时候，就意味着这样一件事情—在组织中我们需要用目标、责任、权力来连接。组织有正式组织与非正式组织之分。正式组织就是指运用权力、责任和目标来联结人群的集合；非正式组织是指用情感、兴趣和爱好来联结人群的集合。我们在管理概念下主要是谈正式组织，因为当说到组织管理的时候，应该就是谈论责任、目标和权

力。所以，组织理论从简单的意义上讲，就是探讨责任与权力是否匹配的理论，组织结构设计从本质意义上讲就是一个分权、分责的设计。所以当我们理解组织是一个实体的时候，也就意味着对于组织而言，不能够谈论情感、爱好和兴趣，不能够希望组织是一个“家”。联想大裁员所带来的震动，如果从组织理解的角度来看是不应该的，但是竟然掀起了波澜，其缘由是员工认为“联想应该是个家”。可是，我们只能够抱歉地告诉大家：组织不是家，它更注重的是责任、权力和目标，当目标无法实现的时候，组织也就没有存在的意义，而组织中的人也就失去了存在的意义。

写到这里，我觉得有个小问题更有意思，那就是：家庭管理是非正式组织管理。我这样说是想提醒大家，在家庭这个组织中，从属性上讲是正式组织，但是从管理模式上讲是非正式组织管理。所以回到家里，一定要讲情感、爱好和兴趣，千万不要讲责任、目标和权力。可是我们看到的情况常常是反过来的，到家里大讲责任、权力和目标，到企业里大讲感情、爱好和兴趣，结果完全搞反了。

当我们说组织是一个实体的时候，还意味着另外一件事情：同一个权力、责任和目标必须是同一组人承担。在组织中看到的机构臃肿、效率低下、人浮于事、责任不清、互相推诿的情况出现的时候，你必须先看看是否存同一件事情有两组人在做，同一个责任有两组人在承担，同一个权力有两组人在使用，这些情况的存在恰恰是出现上述情况的根本所在。这些情况我们可以用一个词来代表—“组织虚设”。虚设的组织在企业中大量存在，比如：一个企业有市场部门但是又设有营销部；有各个职能部门又专门设一个管理部。结果大家都有责任，都不需要负责任。组织中最可怕的就是这个“组织虚设”。

第二，组织里的人是公平而不是平等

在管理中一直有个问题是大家所疑惑的，那就是管理讲求民主还是讲求集中？大家会给你左的、右的或者中庸的答案，只是疑惑还是存在，问题就出在人们将一个人在社会结构中的权力与一个人在组织结构中的权力混为一谈。

在社会结构中，人与人之间是一个以生存为前提的存在，人们受到法律和道德的双重约束，在法律和道德面前，人与人应该是公平而且平等的。但是在一个组织结构中，人与人之间是一个以目标为前提的生存，人与人应该是承担各自的责任和目标，从而拥有了不同的权力，因为这些的不同，人与人应该是公平的但非平等的。组织行为学从构成上讲，包含三个部分：个体、群体、组织。在理论的对应上，个体对应领导理论，群体对应激励理论，组织对应结构理论，这样一个对应可以理解为，在组织中可以称之为个体的应该是领导者，而对于所有的群体人员而言，更多的是激励，相对于结构更是分层次、分上下。也许这样的解释有些不科学，但是如果你愿意好好地去理解，应该是能够接受这种说法的。

组织的重点是人，这是不能够怀疑的。但是在这个前提下，不能怀疑的还有一点就是，组织里的人并不平等。当我们处在组织状态中的时候，必须认清自己的角色和位置，不能够以为自己可以解决一切问题，自己也应该可以表达所有的意见，自己也应该发表意见。有一次，我到美国访问全美最大的饲料企业美国联合饲料公司，当我与董事长聊天的时候，我请教关于公司当年的经营业绩，董事长很认真地告诉我说，请原谅他不能够回答我的问题，因为这个问题需要总裁来回答，同样的情况，当我与总裁

先生见面的时候，我们谈到市场、谈到客户、谈到联合饲料的客户问题，总裁也请市场部的经理来回答，不是自己简单地回答我。这给我非常深的印象以及非常大的影响。

我们的组织中，每一个人在关心他认为的组织中重要的东西，组织里所有的问题大家都可以发言，但是对于自己专业范围内的事情，却让他人看不到专业的意见和解决之道。每一个人都对别人的领域感兴趣，尤其是对上司的领域感兴趣。我到中国的很多企业中去看，当我与高层谈话的时候，他们讲得最多的是用人、效率、品质、管理制度；当我与中层交谈的时候，他们讲得最多的是公司的战略、公司发展、竞争对手、市场；当我与公司的基层聊天的时候，他们讲得最多的是成长、发挥才能；等等。结果是，每一个层面的人都没有关心这个层面应该关心的问题，每一个层面都从更高一个层面去思考和工作，恰恰丧失了组织本身所应有的功能。

第三，分工是组织管理的根本方法

组织的能力来源于分工带来的协作，没有分工应该就没有组织结构的活力。对于组织而言，无论是结构设计，还是人员选择，如果运用得当，可以简化和澄清组织中一个很关键的问题，也就是谁控制什么的问题。在任何一个公司中，清晰的沟通线、控制线、责任线和决策线都是至关重要的。得到这个清晰的脉络，需要分工的设计，不能够依靠人的自觉，或者管理的制度，组织结构本身就应该做好这件事情。

很多公司对于自己管理制度的健全和完善津津乐道，但是，我还是更倾向于先解决组织分工的问题，管理制度越少越好，因为制度本身就有一

个成本的问题，在我心目中的好公司的状态是：一个有机的组织，一个健康有活力的文化，一个专业化的分配制度，这样，一个企业的管理体系就足够了。

组织的分工主要是分配责任和权力。组织必须保证对于一个企业所必须承担的责任有人来负责，同时负有这个责任的人拥有相应的权力。我们看到，一说起国营企业的问题，往往会归结到体制的问题上去，这样也可以解释，但是其中还有一个关键的问题是组织管理的问题，在国有企业管理中，我们一直非常推崇民主决策，但是决策的责任不是民主来承担的，结果就出现了"大家管，管大家，大家拿，拿大家"的情况。国有企业的管理有其好的一面，但是没有明确的责任意识，没有明确的分工，只有主人翁意识的确是错误的。当年学习韦伯（Weber）的"行政官僚组织"理论，对于他强调的"权力、职位、非个人性、法律"这四个概念，主张以最理性的方式预先假定了法律和权力的概念的时候，我还不是很理解，为什么一定要很理性地来做这个设计？等到接触了亨利·法约尔（Henri Fayol）所提出的14条管理原则，才明白行政管理思想的基础有四个关键问题：第一，劳动分工；第二，等级与职能过程；第三，组织结构；第四，控制范围。我知道他们的理论正是西方整个政府管理体系效率的依据：用专业化和等级制度才能使组织效率最大化。

第四，组织的目标必须明确而单纯

每个人都知道组织是有目标的，每个人也都承认组织目标非常重要。但是，如果我们需要确认什么才是组织的目标，什么才是组织内部每个部门的目标的时候，往往发现答案并不是唯一的，更糟糕的是，更多的人会

认为一个组织应该有很多个目标，并坚持这些目标可以随时改变。

组织存在着多个目标，这个观点似乎没有什么问题，因为在现实生活中，我们的确必须承认组织是存在着多个目标的。但是，我们不能够因为这是现实而觉得就应该接受这个观点，如果我们仅仅从组织本身来看，因为环境的复杂程度不同，每个组织所要接受的条件不同，以及每个组织的能力不同，导致组织的确需要解决很多问题并承担多个责任从而具有了多个目标属性。可是我们还是需要回到管理的结构上看待问题，管理的概念就是要解决问题，从解决问题的角度，组织的目标应该明确而且单纯，这样的依据是我们把时间单位做了参照基准，这样，在一个时间坐标内，组织的目标是很明确、很单纯的。我想大家应该可以理解了。

理解组织的目标，一定要站在管理的角度、站在解决问题的角度才行。我们在管理问题上往往容易犯的错误就是忽略了管理的时间特性，忽略了管理是一个权变的概念，如果用静态的方式来思考管理的问题，我们对于很多问题的认识都出现了不可扭转的错误，会把大家带入歧途，对于组织目标而言，这一点尤为重要。记得，有一次在上组织行为学的课程的时候，一个身处高管位置的学生问我："追求技术领先是不是企业的目标？"我竟然一下子回答不了。其实对于企业组织而言，它的目标非常简单：持续的获利能力。一般认为，合理的战略始于确立正确的目标，而我可以套用迈克尔·波特的观点，能支持合理战略的唯一目标就是超强持续的盈利能力。如果你的公司不是从这个目标出发，那么，公司很快就会被引到摧毁战略的歧路上。让我们来看看，如果公司的目标是盈利之外的任何东西，譬如这个目标只是将公司做大，或者是快速成长，或者是成为技术领导者，那都会使公司陷入麻烦之中。因为这时候，你为了追求这些看似

正确的企业目标，投入了所有的资源，但换回来的可能是失去企业持续的能力。

我曾与《经济观察报》的方军聊天，我们谈到因果关系。管理也是一个因果关系，企业组织因为超强的持续获利能力而获得了技术领先、足够大以及可以快速成长，千万不能够反过来把这些因果倒置。当我们追求大、追求技术领先、追求快速成长的时候，必须记得这些不是组织的目标，这些只是过程中的一个个环节、一个个结果，而不是目标。

当我们分析一个企业成功或者失败的时候，我们会找出很多原因来。不过如果你愿意好好思考一下组织目标存在的问题，或许答案会简单很多。我可以用另外一个比喻来说明，人也是一个组织，当然也要求人的目标明确而单纯。但是对于所有因为腐败问题而葬送了一生的人来说，错误的根源也是目标不够单纯而明确，当你决定承担一个公共社会责任的时候，你就不应该把经济利益作为自己追求的目标，如果你存有这样的目标，犯错误就不可避免。企业组织也是一样，当一个企业既想获得有能力的员工，又想解决所有员工的就业问题并坚持一直聘用，这个企业就无法存在，企业需要让自己的行为选择放在企业目标之下，不要被其他的因素影响，只有这样，企业才能够不至于因为目标的混淆或者多个目标的选择而耗费了资源。

我所提倡的管理观

企业的管理观决定了人们如何进行管理活动，在近20年的中国企业管理历程中，一直没有人关注管理观，人们讨论企业的经营理念，探讨企业的价值观，研究企业的管理哲学，却没有人整理清楚什么是管理观。如何看待管理，回答管理是什么，这样的问题就是管理观的问题，应该可以这样说，有了清晰的管理观，才会有清晰的管理行为，也才会有合适的管理标准。反之，没有清晰的管理观，也就不可能具有合适的管理标准，同样也就不会有清晰的管理行为。那么，管理观包含什么样的内容呢？我归纳为三句话：①管理只对绩效负责；②管理是一种分配；③管理始终为经营服务。

用绩效说话

企业的绩效包含着效益和效率两个方面的内容。对于一个企业而言，我们需要有好的效益的同时，又需要用最快的时间达成这个结果。因此，对于管理来说，无论你采用何种管理形式和管理行为，只要是能够产生绩效的，我们就认为是有效的管理行为和管理形式，如果不能够产生绩效，那么这个管理行为或者管理形式就是无效的。我们可以确定后者就是管理资源的浪费。企业的主要目标是达成良好的绩效，管理的所有活动都是围绕着这个目标来进行的，所以我认为管理观的第一个内容就是：管理只对绩效负责。这是一句非常普通的话，我相信很多人也经常这样来说，但是能够真正理解的人不知道有多少，因为，我能够看到一些现象经常发生，而这些现象直接说明人们不理解这句话。

现象一：人们赞扬功劳，但是也容忍苦劳，甚至以苦劳为荣。我们常常可以听到这样的说法，如“我虽然没有功劳，但是我也有苦劳”“我没有什么惊人之举，但是我也是流血流汗的呀”“我流汗的时候，企业里还没有你呢”，等等。人们只是关注自己对企业的付出，但是不关心这样的付出是否真的产生绩效，很多人的衡量标准是他自己的付出，而不是付出的效果。所以在企业常常看到的结果是有苦劳的人得到肯定，在企业里有历史的人得到重用。但是我们都很清楚，只有功劳才会产生绩效，苦劳不产生绩效。

现象二：人们关心态度多过关心能力。一个企业里有一个小李、一个小刘。小李是一个任劳任怨、勤勤恳恳的员工，每一天都早来晚走，经常加班加点。小刘是一个准时上班准时下班、从不加班的员工。结果，小李得到表扬，成为优秀员工，而小刘从未得到表扬，更不会当选优秀员工。但是，如果你愿意好好思考，也许会出现这样一个问题：小李的表现恰恰是能力不够的原因，而小刘的表现正说明他的能力可以胜任这个岗位、完成任务。所以关心态度还是关心能力是一个非常重要的问题。只有能力才会产生绩效，态度必须转化为能力才会产生绩效，这才是正确的观念。但是现实管理中，这种错位的现象非常普遍，如果你愿意，你可以看看企业里的考核，有多少是考核能力的，又有多少是考核态度的。我很肯定地说，考核态度的指标一定多过考核能力的指标，除此之外，很多人管理习惯上喜欢态度好的人，喜欢听话的人，喜欢加班的人，人们也从经验上得到“态度比能力更重要”的结论，这样态度好、能力平平的人得到重用的机会比能力很强但是态度一般的人要多得多。

现象三：德与才取舍中人们希望德才兼备，如果得不到就先德后才。

品德和才干一直是对于人才评价的两个基本面，每当我讲课问到这个问题的时候，几乎所有的学生都告诉我他们会选择德才兼备的人。我很愿意同意这个选择，但是我在前文说过，管理只是面对事实，解决问题，我们面对的事实是，我们所管理的下属，一定不是德才兼备的，要么那个人的品德低于我们，要么那个人的才干低于我们，如果一个人是德才兼备的，应该他管理我们，而不是我们管理他。在这个前提下，我再问学生如何选择，结果80%左右的人选品德。但是我们必须知道，只有才干才产生绩效，品德需要转化为才干才会产生绩效。我们在对于品德与才干这个问题的选择上，需要非常清晰才行，也就是在两种情况下我们以德为先，之外要以才干为主。这两种情况一个是从外部招聘人员的时候，一个是提拔人员的时候。但是我所看到的实际情况是，很多企业在招聘人员的时候，很少考量这个人的品德，更多的是关心学历、工作经验、个人能力。在提拔一个人的时候，也很少关心他的品德，更多的是关心过去的业绩、管理经验和经历。相反在这两种情况之外，我反而发现在例常的考核中、在日常的管理中，人们常常考量品德而忽略了才干。这样刚好做反了。

学生开始反驳我，问我如果一个人能力很强，才干很好，但是品德极坏，那不是对企业和社会造成极大的伤害吗？我同意这个说法，但是我们需要澄清一个非常重要的观点：人都会犯错误，所以我们不能够在品德上下赌注，管理所要做的就是让人没有机会犯错。我坚持这个观点是因为管理所面对的人，不能够用道德的角度来评价，管理所面对的人只能够用行为学和经济学的角度来评价，从经济学的角度人是自私和贪婪的，从行为学的角度人是懒惰的。这个自私、贪婪、懒惰的人，就是管理面对的人，他不是一个道德人，所以我们不能够用道德来下赌注。看到今天这么多党

的干部犯错误，觉得这是管理的错误，我们的管理让他们有机会犯错误，但是竟然有那么多的人认为是品德教育不够导致，我感到很难过。

管理观之一：管理只对绩效负责。实际运作中就是要功劳，不要苦劳；要关注能力，不要关注态度；要关注才干，把品德作为基本的条件。

等边分配法则

管理其实很简单，说它简单就是管理只是需要做一个分配就好了。管理就是分配权力、责任和利益。但是需要特别强调的是，必须把权力、责任和利益等分，成为一个等边三角形（见图1-1）。

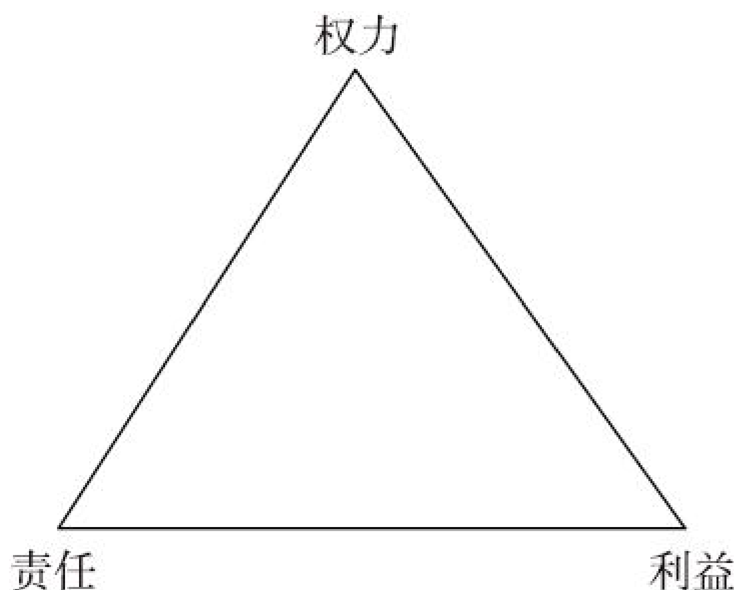


图1-1　管理：权利、责任、利益的分配

在管理上出错，基本上都是没有把这三样东西分成等边三角形。很多

管理者喜欢把权力、利益留下，把责任分出去，好一些的管理者把权力留下，把利益和责任一起分出去，也有管理者认为责任和权力以及利益都应该留在自己的手上，根本不作分配。这些管理观点都是非常错误的。我们可以以一些国有企业的管理做例子，很多人认为国有企业管理不好，根源是在产权问题，但是我认为，产权是一个不能够在经营层面和管理层面讨论的问题，任何管理者都是在有限条件下的选择。所以我坚持不在经营层面讨论产权问题，我们没有管理好国有企业的一个根本问题是：没有很好地分配这三样东西。国有企业的权力非常大，拥有上百亿的国有资产管理权；国有企业的责任也非常大，解决上百亿的国有资产保值增值，几万职工就业，但是国有企业的管理者在利益分享上是没有机会的。因此出现这么多国有企业的困境就是不可避免的。

管理观之二：管理是一种分配，把责任、权力和利益分成等边三角形。

经营大于管理

管理与经营是企业的两个面，经营是选择正确的事情做，管理是把事情做正确。从这个意义上说经营是第一位的，管理是第二位的，也就是我以前强调的管理不重要的一个根本原因。管理始终为经营服务，可以用这样一个比较来说明，当一个企业在经营上选择薄利多销的时候，管理上就要选择成本管理；在经营上选择一分钱一分货的时候，在管理上就要做品质和品牌管理；如果像联邦快递一样在经营上选择“隔夜服务”，管理上就要进行流程管理；如果像戴尔一样用“直接定制”的策略，管理上必须做到柔性化管理。这些举例只是想说明这样两个观点：第一，管理做什么，必

须由经营来决定；第二，管理水平不能够超越经营水平。我们看到中国家电企业这么容易亏损，并不是这些家电企业的管理不行，反而是这些家电企业的管理水平太高了，超过了它们的经营水平。我们的大部分企业还在薄利多销的经营水平上，但是很多这样的企业竟然开始了流程再造的努力，这些企业不亏损才怪呢！我以同样的理由开始担心很多企业的管理培训，因为我常常被企业邀请为企业的员工讲解领导力或者企业策略，我想这样的培训会产生反作用的，因为你给员工的培训超过了员工所承担的责任，这样的培训我称之为“培训过度”，当一个企业的管理水平超过经营水平的时候，这个企业离亏损就不远了。

管理观之三：管理始终为经营服务，就是经营定位决定管理定位，要确保管理水平匹配经营水平，千万不能够让管理水平超过经营水平。

向上管理　向下负责

很多时候与管理人员聊天，会发现一个很普遍的现象，几乎所有的管理人员都认为管理是向下，而负责是向上的。如果问大家，你向谁负责，得到的答复一定是，我们向领导负责；问大家，你管理谁，那么结果也一定是我管理下属。但是，这类答复是错误的。

管理的对象是谁？一直都是一个似乎明确又非常不明确的问题，很多人都认为这是一个常识性的问题，不需要过多地探讨，但是当我们面对这样一些问题的时候，恐怕对这个问题的回答显得太过简单或者太过含糊。这些问题是：

管理者的

·社会义务是什么？

·社会反应会如何？

·社会责任与经济绩效关系如何？

·管理者对谁负责？

我讲授《组织行为学》已经有八年，八年来在所有的课堂上，关于这些问题的讨论都是非常激烈和多解，出现这么多的解答和不一致性，让我很惊讶，近年来自己对于产生这么多解答的原因逐步清晰，根本的原因是一个管理的思维定式的问题。我们大部分人对于管理的思维定式是：向下管理，向上负责。这个思维定式的结果，导致对管理者的社会义务和管理

者的责任之间的认识出现冲突，结果也无法协调社会责任与经济绩效之间的关系，更加不知道什么样的社会反应才是正确的反应以及管理者应该对谁负责。我觉得应该修改我们的管理思维定式，正确的思维定式应该是：向下负责，向上管理。

向上管理：管理自己的老板

管理需要资源，这是我们很了解的内容，资源的分配权力在你的上司手上，这也是由管理的特性决定的。因此，当你需要进行管理的时候，你所需要做的就是获得资源，这样你就需要对你的上司进行管理。我们可以这样定义向上管理："为了给你、你的上司和公司取得最好成绩而有意识地配合你的上司一起工作的过程。"所以向上管理的内容就包括：第一，适合彼此的需要和风格；第二，分享彼此的期望；第三，相互依赖、诚实和信任。

建立并培养良好的工作关系。向上管理的核心是建立并培养良好的工作关系，好的工作关系是由五个方面组成的，这五个方面缺一不可，它们是：

·和谐的工作方式。和谐的工作方式要求能够采用双方接受的形式处理问题，交流看法并明确各自的职责，这种关系很类似团队角色的关系，每一个人的角色是不可替代的，各自更关心的是荣誉而不是权力，更关心的是责任而不是地位，各自更注重互补性而不是彼此的差异。

·相互期盼。相互期盼对于提升各自的能力和管理效果是最关键的因素。在多数情况下，得不到好的结果是因为彼此的不理解和失望，生活中

有一句很流行的话：因理解而分手，这句话我倒是觉得大家误会了，人们如果因为理解分手，那么就意味着在合作的开始并没有很好地交流各自的期望，等到能够理解各自的期望的时候，才发现自己无法达成对方的期望，结果只好分手。在与上司的配合中，非常重要的是能够经常沟通双方的期望，并通过不断地提升期望来提升各自的能力，一旦形成这样的状态，双方都会发现对方是一个最好的参照物，各自会不自觉地拉伸自己的期望，使得各自都逐步上升到一个新的高度。

·信息流动。组织管理中最困难的是组织信息，一个组织所要传达的信息是一个隐性因素，同时组织信息本身又是组织状态这个系统的描述，所以管理不好组织信息是组织失控的根本所在。因此向上管理的一个构成方面就是信息流动，这里包含这样一些命题：组织信息的正式传递；组织信息的过滤；组织信息的发布；组织信息的沟通方式；“意见领袖”；组织信息的形成与控制。在这所有的命题中，是由一个要素贯通的，这个要素就是你与你的上司之间的信息流动。所以，你们之间的信息交流是否顺畅就显得很重要了，所以一定不要借助第三者来流动，更加不要对信息有所保留，否则都会伤害信息流动。

·诚实与可靠。你与你的上司之间只能够用一种状态来描述，那就是诚实与可靠。记住向上管理是一个相互依赖的关系，不是管理与被管理的关系，是配合和协助的关系。很多情况下，我们要求作为下属的永远不让上司觉得难堪：事前警告他、保护他以免在公众前受到屈辱；永远不会低估他，因为高估没有风险，低估会引起反感或者报复。另外，我们要求下属对上司不要隐瞒。提出这些要求就是要形成诚实与可靠的关系。

·合理利用时间与资源。对于你而言，上司的时间和资源就是你要争取的内容。时间的意义在于可以让信息流动顺畅，可以感受各自的期盼，时间最好的作用是它能够带来机会，一个可以信任的机会。上司的资源最直接的功效就是为你的工作提供帮助，每一个上司都希望他能够为公司的工作发挥作用，很多时候我们忽略了这一点。很多管理人员很得意于独自解决问题，很自豪于自己完成任务，但是他没有想到，也许借力会有更好的效果。记得有一个小故事说，一个5岁的小孩与妈妈一起到一家店买东西，遇到老板，老板很喜欢这个小孩子，就对小孩子说，你可以自己拿些糖吃，这个小孩子怎么也不拿，结果老板自己拿了一把给这个小孩子。回家的路上，妈妈问小孩子为什么不拿，小孩子说，我的手太小了，我自己拿的一定少，大人拿的会多很多。你与上司的资源也是类似的道理。

向上管理，简单地说，就是迎合上司的长处，尽量避免上司的短处，自问：“我／我的下属怎样做才能使上司的工作较顺利？”

向下负责：为下属提供机会

负责是一种能力的表现，也是一种工作方式。当我们说我们会对某人负责的时候，实际上已经把他放在自己的生存范畴中。我们可以这样定义向下负责，“为了给你、你的下属和公司取得最好成绩而有意识地带领你的下属一起工作的过程”。所以向下负责就包含：第一，提供平台给下属；第二，对下属的工作结果负有责任；第三，对下属的成长负有责任。

发展下属。向下负责的核心是发展下属，发展下属是由四个方面组成的，这四个方面缺一不可，它们是：

·提供工作团队清楚的方向感与努力的目标。协助人们了解其工作对于实现企业目标的重要性是非常关键的，很多员工不能符合企业的管理要求或者企业的发展方向，很大程度上是你没有与下属沟通工作团队的方向和目标，你不能够有技巧地与下属沟通新的见解与观察，使得下属根本无法了解目标与方向，自然就无法得到好的结果。但是这样的情况出现后，很多管理者会把责任推到下属身上，认为是下属没有能力。我坚持确信，没有不好的士兵，只有不好的将军。在这个方面最明显的不良表现是没能力与执行计划的员工妥善沟通计划的目的与目标，不能很好地解释各项作业的目的和重要性。

·鼓舞下属追求更高的绩效。能够鼓舞下属更上一层楼是第二个重要的构成方面，有能力让员工努力超越目标，达到他们原以为不可能达到的境地，是对管理者能力的一个考验，没有下属能力的提升，也不会有超越，企业是在员工自我超越的过程中创造佳绩的。在这个方面的不良表现无法激发出员工的投入感并使他们释放出高度的能量，以及赢得胜利所必要的态度。

·支持下属的成长以及成功。向下负责的良好表现是支持下属的成长和成功。做到这一点，首先，需要管理者真诚关心下属的职业发展，将组织的愿景及目标转化为团队成员的挑战，以及有意义的目标，并能够让组织的目标与下属的发展目标合二为一；其次，需要管理者对下属的工作内容有兴趣，了解下属的工作与组织策略的关联所在；再次，需要管理者支持下属的成长以及成功，对于每一个小的成功都给予极大的关注和表扬，能够真正让下属感受到你对于他的成功的支持和肯定。在这个方面，不良表现是压制人才，不愿提供他们发展的机会；不愿把真实情况及时反映给当

事人。

·建立合作的关系。被工作团队的成员信任是实现向下负责的基础，只有被下属信任你才能够发挥作用，带动大家。这样要求管理者平易近人，待人友善，对于下属的不足与缺点，不是挑剔，而是避开，只有不断地找到下属的长处，避开下属的短处，才会有一个信任的环境，并得到彼此的信任，以建立合作的关系。因此，需要管理者能及时了解员工的需求，了解员工的优势和不足。更重要的是管理者能以具有建设性的方法处理棘手的问题，让下属感受到你的能力的同时能够学习到经验。在这个方面，不良表现是很难相处，员工不会主动跟你吐苦水，倡导与其他工作团队的竞争而非合作。

向下负责，简单地说，就是发挥下属的长处，尽量避免下属的短处，自问：“我怎样做才能使下属获得成长并顺利工作？”

企业组织的管理内容

组织有不同的属性，也因其承担不同的组织目标，使得其管理内容有着很大的差异。我们今天以企业组织为研究对象，探讨作为一个企业组织其管理内容包含哪些内容。概括地讲，企业的管理内容包括计划管理、流程管理、组织管理、战略管理、文化管理。这五项内容是一个递进的关系，要求企业依次实现这些管理内容。换句话说，就是首先解决计划管理的问题，之后解决流程管理的问题，其次是组织管理，然后是战略管理，最后是文化管理。这个顺序不能够颠倒，不能够打乱，也不能够只做一个而忽略其他。一个好的企业管理，是需要这五个内容和谐发展、协同作用的，而这五项内容的协同就是企业的系统能力。一个具备了系统能力的企业才有希望具有核心能力。

计划管理：回答资源与目标是否匹配的问题

计划管理常常被人们和计划经济联系在一起，这种偏见带来的直接后果是我们的管理处在无序状态。对于计划本身的理解，无论是企业内部还是企业外部，都认为计划是一组数据，是一个考核指标的指导文本，没有人认真地想过，计划本身是一个管理内容。计划管理要解决的问题，不是数据，不是年终的考核指标，更不是文本。计划管理要解决的问题是对于目标和资源之间关系是否匹配的问题，计划管理就是要目标与资源的关系处在匹配的状态，这是一个最为基础的管理内容。因此，计划管理由三个关键元素构成：目标、资源和两者匹配的关系。

目标是计划管理的基准。计划管理在管理理论中也被确认为目标管理，目标管理的实现需要三个条件：第一，高层强有力的支持；第二，目标要能够检验；第三，清楚目标是高层管理者的目标。资源是计划管理的对象。计划管理事实上是管理资源，而不是管理目标。很多人对于计划管理的理解多是与目标联系在一起的，也通常会认为目标是计划管理的对象，其实计划管理的对象是资源，资源是目标实现的条件，如果我们超越变化让计划得以实现，唯一的办法是获得资源。目标与资源两者匹配的关系是计划管理的结果。也可以说，两者的匹配关系是衡量计划管理好坏的标准，当所拥有的资源能够支撑目标的时候，计划管理得以实现；当资源无法支撑目标或者大过目标的时候，要么浪费资源，要么“做白日梦”。所以很多时候我并不关心企业确定什么样的目标、企业设立多大的目标，我只是关心这个企业是否有资源来支撑它的目标。当我们的企业高调进入国际市场的时候，我会看它是否拥有国际性人才、国际渠道、国际标准的产品，如果没有这些，空有一个理想、一腔鸿鹄之志也是徒劳。

流程管理：解决企业运营效率的问题

我可能比很多人都热衷于流程，在本书中也不断地提倡流程的作用，因为解决企业效率的问题，流程是关键。我总是想，为什么对于流程管理我们总是做不到位，也许文化是一个借口，因为中国人的行为习惯决定了我们喜欢职位多过流程。可是，我们还是能看到把流程处理得很好的中国企业，如海尔、华为、联想，归结起来，流程管理还是能够做到的。实现流程管理需要改变管理的一些习惯，我简单归纳为三点：一是打破职能习惯；二是培养系统思维习惯；三是形成绩效导向的企业文化。

打破职能习惯。受中国古代几千年官制的品位等级制影响，中国企业中的职能部门很大程度上秉承古代官制沿袭下的“自利取向”而非“服务取向”。在“自利取向”情况下，各职能部门特权膨胀，拥有更大空间来牟取一己私利，导致效率下降。职能导向侧重于对职能的管理和控制，关注部门的职能完成程度和垂直性的管理控制，部门之间的职能行为往往缺少完整有机的联系。它没有确定时间标准，这一最重要的工作标准一般是由该部门的主管领导临时确定的，这就大幅度加重了主管领导的工作量，又由于标准不确定，导致整体工作效率大幅降低，因此我们必须打破职能习惯。

培养系统思维习惯。流程导向侧重的是目标和时间，即以顾客、市场需求为导向，将企业的行为视为一个总流程上的流程集合，对这个集合进行管理和控制，强调全过程的协调及目标化。每一件工作都是流程的一部分，是一个流程的节点，它的完成必须满足整个流程的时间要求，时间是整个流程中最重要的标准之一。因此在流程的前提下，时间作为基本坐标决定了我们需要系统地思考问题，而不是仅仅依据自己所在的部门或者所处的位置，我们必须学会系统思维。

形成绩效导向的企业文化。“人人都有一个市场，人人都面对一个市场”，实施流程导向中激励各成员共同追求流程的绩效，重视顾客需求的价值是海尔实施流程管理的一种灌输方式，这种方式恰恰让我们看到形成以绩效为导向的企业文化是流程管理的保障，从职能到流程，我称之为“先锋企业”的管理层对“转变员工观念”尤其重视，通过让员工理解的概念、激励每个员工参与流程再造、重视员工的建议等，以此完成这个艰巨的管理方式改变。没有这样的文化氛围，流程管理只能是流于形式，这也是中国很多企业引入流程再造不能够取得成功的根本原因。

组织管理：回答权力与责任是否匹配的问题

权力与责任一直是管理中需要平衡的两个方面，让这两个方面处于平衡状态是组织管理要解决的问题。从古典组织理论中，我们知道组织结构设计需要遵循四个基本的原则：一是指挥统一，一个人只能够有一个直接上司；二是管理幅度，有效的管理幅度是五六个人；三是分工，根据权责和专业化来划分横向与纵向的分工；四是部门化，把分工所产生的专技员工集合于一个部门内，由一个经理来领导并加以协调。细细领会组织设计的古典原则，你不难发现它只是力图平衡权力和责任两者之间的关系。因此实现组织管理需要两个条件：专业化与分权。

专业化。我自己也发现，除了对于流程的偏爱之外，我还有一个偏爱—专业化。专业化能够解决很多东西，包括服务的意识、分享的可能，更重要的是专业化解决人们对于权力的崇拜。如果说我们还需要保留职能的话，那么解决职能所带来的负面影响的有效途径是专业化的水平，如果一切以专业为标准，我们尊重的是标准和科学，人们不再依靠权力和职位来传递信息与指令。

分权。分权是我看到的组织中最难做到的一个方面，有时候看到企业有分权手册，也有分权制度，但是实施起来常常走样，很多高层经理人喜欢把分权看作调整的武器或者一种政策的资源。如果分权作为政策资源，这个时候经理人做的不是组织管理，是领导管理，这不是分权而是授权。分权的根本标志是一旦权力做了分配，分配者不再拥有这个权力，当权力可以调整的时候一定是授权不是分权，很多人喜欢混淆分权与授权的界限。

战略管理：解决企业核心竞争力的问题

按照C.K.普拉哈拉德（C.K.Prahalad）和G.哈默尔（Gary Hamel）在1990年出版的《哈佛商业评论》上发表的“公司的核心竞争力”一文中有关企业的核心竞争力的定义，有三个基本特征组成了企业核心竞争力：①核心竞争力提供了进入多样化市场的潜能；②核心竞争力应当对最终产品中顾客重视的价值做出关键贡献；③核心竞争力应当是竞争对手难以模仿的能力。显然，这三个特性都反映出核心竞争力的最关键要素是从顾客需求的角度定义企业的核心竞争力。不符合顾客需求、不能为顾客最重视的价值做出关键贡献的能力不是核心竞争力；核心竞争力首先应当是深入理解和准确把握市场与顾客需求的能力；对于这一点，海尔是这么总结的：“与顾客零距离就是与竞争对手远距离。”核心竞争力的建立和培育对于确立企业的市场领导地位和竞争实力是极为重要的。为此，企业必须站在战略的高度从长计议。企业自己需要审察经营的业务、所拥有的资源和能力，观察市场需求和技术演变的发展趋势；通过运用企业的创新精神和创新能力，独具慧眼地识别本企业的核心竞争力发展方向，并界定构成企业核心竞争力的技术有哪些，这些就是战略管理需要回答的问题。因此简单地讲，战略管理就是为得到核心竞争力所做的独特的管理努力，在企业核心竞争力要素的整合过程中，需要相关的机制与环境条件加以支持。战略管理包括：有利于学习和创新的组织管理机制，以团队管理为中心的分权化扁平状网络组织。创造充满活力的创新激励机制，如海尔的“赛马”机制和“市场链”机制（市场效应的内部化），还有通过以市场为导向、以顾客价值追求为中心的企业文化氛围，如海尔集团通过向红星电器厂注入自己的以“产业报国，追求卓越”为核心价值观念的企业文化来实施企业收购

兼并后的整合管理工作。另外是依赖既开放又相互信任的合作环境。更简单地说，当企业通过实现市场和顾客价值得到了效益时，企业就必须通过内部管理进一步提高效率，这样内外结合可构成既有企业自身特色又符合外部市场需求的差异竞争优势。基于这些，我们认为企业核心竞争力同样是一种以企业资源为基础的能力优势，而且是异质性战略资源，如技术、品牌、企业文化、营销网络、人力资源管理、信息系统、管理模式等。只有在这些方面进行强化突出，建立互补性知识与技能体系，才能使企业获得持续性差异竞争优势。

文化管理：解决企业持续经营的问题

《福布斯》每年一度的美国富豪排行榜揭晓，这通常是英雄的盛典。因为进入美国富豪榜的人，很少新鲜的面孔，他们的财富是慢慢积累起来并可以公开度量的。每到中国富豪榜揭晓，却都让我们感到生存和毁灭的神秘矛盾。因为除了一些传奇故事，大多经不住理性的推究和考量。随着《福布斯》中国富豪的一个个落马或遭遇不测，中国人开始对财富有了戒心，人们于是注意到了富豪与企业领袖的区别，单凭财富并不能成为这个社会的栋梁，企业领袖终于成为人们关注的焦点。企业领袖成为聚焦的中心，反映了一种深刻的社会过程，而企业领袖代表着民族精神的风向标，一个企业的企业文化之根源，是企业领导人的思维因果和管理方式的共同体现。因为思维方式不同，我们看到企业的持续与否也不同。企业文化既是企业的核心灵魂，也是企业的本质特征，是基于企业家推崇和执行的管理方式下产生团队绩效的。从管理方式的角度（定量），管理方式对企业文化的推动有这样的发展过程：人事制度→人的管理→企业管理方式→核

心价值观→企业文化。随着企业的发展，企业文化的发展通常历经企业家个性魅力（企业家文化）→团队个性魅力（团队文化）→企业个性魅力（企业文化）→最终形成的社会个性魅力（竞争性文化）。所以企业文化管理要经历：生存目标导向、规则导向、绩效导向、创新导向、愿景导向的逐步过渡，才可以保证企业能够逐步成长。从企业文化的发展进程来看，中国企业在过去的近20年时间里已经逐步形成和提炼了具有创新导向的企业文化；随着市场竞争及国际化竞争的日益剧烈，中国企业正在推动着自己的企业文化向愿景导向的竞争性文化转型，这其中必然还有相当长的路要走。所以企业文化建设是一条漫长的路，这条路伴随着企业持续成长的脚步。

最后需要说明的是：计划管理、流程管理和组织管理合称为基础管理，这是企业生存的关键。战略管理和文化管理是更高一个层面的管理，不要把战略管理和文化管理放在企业管理的基础上来做，否则会适得其反，一定要按照我现在所书写的顺序来建设企业的管理体系。

集体决策　个人负责

前段时间与银行界的朋友聊天，大家谈到银行的坏账和不良资产。无独有偶第二天又与一些政府的公务员聊天，结果又谈到垃圾工程、豆腐渣工程和很多浪费的投资。之后大家都回到一个问题上，怎样的决策才可以避免这样的错误发生或者少发生。在20年的经济高速发展中，这的确是一个非常令人痛心的问题，看到由此造成的后果，我们除了议论还是应该找到解决的办法，那么从管理学的意义上，这是决策的问题，同时也是一个责任的问题。我想问题出在大家的习惯：个人决策，集体负责。结果事情出现问题的时候，我们找不到责任人，更加找不到解决的办法，我们今天需要更正的是：应该集体决策，个人负责。

要倡导集体决策

管理是为经营服务的，经营的过程是将其风险和损失降到最低，这是企业经营的生命线，因此管理所要做的是保证整个经营过程良性。如何降低风险，我以为不是最好的却是最对的方法就是集体决策，而不是个人决策。当然集体决策并不意味着“跟着签字”，上边签，下边也签，而是要告诉每一位参与决策的人，我们能做到什么样，我们行为的边界是什么，以及相配套的奖惩制度。只有这样，人们在签字时才会真正尽自己的责任，才会有将工作做好的动力。做到集体决策有效需要团队的智慧，至少需要满足这样一些条件：①相对少的人数并能够信任；②互补的技能；③共同责任感基础上的具体目标和共同的工作方法。

相对少的人数并能够信任。集体决策的第一个前提是决策成员的相互信任，这种信任需要成员的坦诚和相互的沟通，更重要的是需要改变日常的一些管理习惯，注意以下常见的问题：

·是否可以轻而易举地举行会议。举行会议是决策最常见的工作方式，这种工作方式要求能够采用大家接受的形式处理问题，交流看法并明确各自的职责，这种工作方式要求必须能够达成共识并形成决议。如果会议议而不决，甚至经常无法把会议进行下去，经常跑题、经常争论并坚持各自的见解，那么恐怕就无法进行有效的决策。

·是否能够轻易而经常地交流沟通。能够轻而易举、经常性地沟通是决策有效的最关键因素。在多数情况下，得不到好的结果是因为彼此的不理解和信息不对称。因此在决策层面需要做沟通渠道的设计，沟通信息的正式传递、沟通信息的发布以及沟通方式的设计，需要不断地进行沟通的评估和培训，使得每一个成员能够顺畅地沟通。

·是否都能开诚布公相互配合做事。如果集体决策需要用一种状态来描述，那就是开诚布公相互配合。记住集体决策是一个相互依赖的关系，不是管理与被管理的关系，是支持和分工的关系。很多情况下，我们要求每个人应该意识到自己的作用是至关重要的，每个人都是一个流程的部分，缺一不可。

·是否都能了解其他人的作用和技能。了解各个成员并尊重每个人是形成信任的首要前提。了解他人的意义在于可以使每个人的作用和技能得到发挥，了解他人的最好的作用是能够带来机会，一个可以信任的机会。

互补的技能。集体决策的第二个前提是决策成员的技能互补，这些技能主要是指技术性或职能性的专家意见、解决问题的技能和决策技能、人际关系的技能，这些技能的互补需要成员的坦诚和相互的沟通，更重要的是需要改变日常的一些管理习惯，注意以下常见的问题：

·所有的三类技能，不论是实际的还是潜在的，能否反映团队的成员资格。在这些技能中，我最为担心的是成员们过多依赖人际关系技能，而忽略了专家意见或者解决问题的技能，因为在大多数情况下，人们喜欢折中、喜欢从众，如果是这样我们就得不到互补的技能。

·每个成员有无可能在所有三类技能上把自己的水平提高到团队目的和目标所要求的水平。也许大家具备这些互补的技能，这时另外一个要求就摆了上来，那就是我们需要确认这些技能符合目标所要求的水平，没有这个标准，这些技能也不能够保证决策的有效性。

·无论从个人或是集体的角度，决策成员是否愿意花时间帮助自己和他人学习和发展技能。这是一个相当重要的问题，因为如果成员们不能够帮助自己和其他人学习和成长，对于决策的可靠性我们就要担心。

共同责任感基础上的具体目标和共同的工作方法。集体决策的第三个前提是决策成员的责任感、具体目标和共同的工作方法。共同的、有意义的目的能确定基调和志向，具体的业绩目标是这个目的整体的一部分，两者的结合对业绩是重要的，在此基础上形成共同的工作方法的核心在于，在工作的各个具体方面以及如何能把个人的技能与提高团队业绩联系起来拧成一股劲的问题上达成一致，注意以下常见的问题：

·所使用的工作方法是否具体、明确

·每个人是否都能真正理解并一致接受这种方法及它是否能导致目标成就

·这种方法能否利用和增强所有成员的技能

·这种方法是否要求所有成员对实际工作做出同样的贡献

·这种方法能否产生开放的相互影响、就事论事地解决问题、根据成果进行考核等结果

·所有的成员是否都以同样的方式说明这种方法

·这种方法是否可以随时进行修正和改进

要坚持个人负责

责任的问题一直是管理的基本问题，我坚持集体决策并不意味着也要集体负责。责任的概念—请记住永远是个人责任，没有集体责任这样一个说法，在这个方面我们需要非常明确，不能够有任何的含糊。在西方的管理理论中很少探讨责任的问题，因为在西方的文化中，责任是非常清晰的，人们在行为习惯中就形成了个人责任的意识，责任成为一个人从事职业的基本素质。但是中国传统文化一直强调中庸，强调求和与迁就，人们不习惯于责任，反而比较习惯从众，加上民间盛行“枪打出头鸟”“法不责众”的说法，人们更是希望责任淹没在多数人中，所以对于责任意识而言我们可以说先天弱势。但是，没有明确的个人责任意识，就无法让管理变

得有效，如果没有个人责任意识，就无法承担经营的后果，最严重的是，没有个人责任意识，就不会有风险控制。归纳起来我们可以确定，个人承担责任乃是我们对自己和他人做出的严肃承诺，是从两个方面支持集体的保证：责任和信任；集体成员之间相互承担责任可以用来检验集体目的和方法的质量。唯有传递责任，我们才能够实现真正的管理，我们才有可能看到企业组织中每一个人的工作质量，每一个人努力的方向，每一个人的相互帮助和支持，换句话说，就是管理只对绩效负责，没有个人的责任也就没有绩效可言。

实现个人负责，需要确定这样一些要素：

·我们每一个人是否都愿意为集体的目的、目标、方法和工作产品负起责任

·你能否并是否根据具体的目标来衡量进步

·是否所有的团队成员都感到对所有的衡量指标负有责任

·是否所有的团队成员都明确什么是他们的个人责任，什么是他们大家共同应负的责任

·有没有“团队只会失败”的感觉

在实际的管理工作中，我们常常被一些日常的问题困惑，集体的目标到底是谁的目标？工作方法是否应该坚持共同性？工作产品的价值如何理解？这些问题的看法又决定了人们的工作行为选择，也就决定了决策的执行效果。集体的目标一定要成为每个人的目标才行，如果集体的目标是集

体的，那么这个目标是虚幻的。有时候，我们甚至可以说得过分一些，有一天集体可能不存在，但是个体是要存在的，甚至可以说个体存在的意义永远大过集体，这不是对与错的问题，而是一个生存的自然事实，因此集体的目的和目标应该是个体的目的和目标才有意义。工作方法的共同性是保证决策有效的前提，这在上面我们已经谈到。工作产品的价值恰恰好好是员工个人价值定位的一个部分，它包括工作的独立性与自主性，工作具有挑战性和刺激性，个人职业的提高和发展，与自己欣赏的老板共事等，工作产品的价值定位解决了每个人的价值。如果我们能够根据具体的目标来衡量我们的进步，并能够把这些目标化解为每个人的目标并以此来引导自己的行为，那么个人负责的习惯就会养成。

电影《亚瑟王》给我最好的例子，当自由是每个人渴望的目标的时候，亚瑟王和他的圆桌骑士们知道，解救他人是他们每个人的责任，所以为了这个责任，他们把所获得的自由放下，遵从个人的责任，最后才真正实现了自由这个目标。

第二大问题　组织的解析

对于一个需要成长的企业而言，企业面临最重要的是组织上的挑战，是平衡几种相反的压力：新产品的开发和投入生产与现有产品的销售与服务；不断地学习、实践和重新调整与保持训练有素；重点突出和减低成本；达成一致与保证及时决策；平衡个人与团队的贡献；从长远观点保持短期的利润。面对这些压力，企业应该确定什么样的组织原则呢？尤其是拥有高级人才的组织内部，使他们协调起来共同完成组织的工作可能是困难的。因为迈克尔C.杰逊、威廉H.迈克林认为：一个公司所有个体都是利己主义的，因此，简单地把决策权分配给个体，并指定最大化的目标函数，是不足以完成任务的。尤其是当商业环境处在混沌状态，不确定性成为组织的常态的时候，如何理解组织，使组织变得有效尤其重要。

组织内的关系是奉献关系

对于组织内的关系应该是一种什么样的关系，好像没有人认真地分析过。有人认为组织内的关系是管理与被管理的关系，组织里只有管理者和被管理者；有人认为组织内是合作关系，人和人是平等、合作的，每个人根据自己的职责承担着任务和责任，为完成任务而相互合作。

我不记得是谁说过这样一句话：一个人若不懂得在团队中主动贡献，总是让团队为了他必须特别费心协调，就算他能力再好，也会变成团队进步的阻力。这句话其实是揭示了组织内的关系，即组织内部门与部门、人与人之间是奉献关系，不是管理和被管理关系，甚至也不是合作关系。

在管理的实践中，我相信很多人都会遇到这样一些情况，如果所有的人都很优秀，都是能力非常强的人，这些人组织起来并不会得到最好的绩效。如果让能力相当的两个人在一起工作，得到的结果要么是一个人不表现他的能力，要么是这两个人对着干。也许我说得有些绝对，我虽然同意优秀的人会产生好的绩效，但是普遍的规律是所有优秀的人放在一起真的可能效果并不是最好。

这段日子一直在看美国NBA赛事，在姚明之前我不会看，现在确实每场必看，这一季最令人惊讶的是火箭的“MM”组合总让人觉得失望，这个结果反而符合了我的逻辑。如果你认真分析火箭队取得胜利的场次，你会看到“MM”组合若是以奉献的面目出现，没有以谁为主的说法，而是每个人都要奉献，结果就会赢得胜利。

一个小小的案例，身为计算机工程师的朋友在公司人事缩减时被裁了，他难过极了。

“我又没有犯什么过错，”他沮丧地问同事们，“经理为什么选择把我裁了？”

朋友回家想了好多天，一直耐不住心里的不满和疑惑，终于决定亲自找经理谈一谈。

“我只是想了解一下这次裁员的原因。我知道这次为了精简公司编制，总得有人被裁，但我很难不把裁员的原因和我的表现联想在一起。”朋友将在心里排练好久的话一口气全讲了出来，“如果真的是我的表现不好，请经理指点，我希望有改进的机会，至少在下一个工作上我不会再犯一样的错误。”

经理听完他的话，愣了一下，竟露出赞许的眼神，“如果你在过去的这一年都这么主动积极，今天被裁的人肯定不会是你。”

这回换朋友愣住，不知所措地看着经理。

“你的工作能力很好，所有工程师中你专业知识算是数一数二的强，也没犯过什么重大过失，唯一的缺点就是主观意识太重。团队中本来每个人能力不一，但只要积极合作，三个臭皮匠就能胜过一个诸葛亮。如果队友中某个不懂得主动贡献，团队总是为了他必须特别费心协调，就算那个人能力再好，也会变成团队进步的阻力。”经理反问他，“如果你是我，你会怎么办？”

“但是我并不是难以沟通的人啊！”朋友反驳。

“是没错。但如果你将自己的态度和同事相比，以10分为满分，在积极热心这方面，你会给自己几分？”经理问。

“我想我明白了。”朋友说。原来自己是个“可有可无”的员工。

这个小案例反映了一个明显的道理，能力是非常重要的个人特色，是你能够胜任工作的一个必要条件，但是同时还有一个更重要的条件，就是对于组织而言你是否愿意热情地付出，如果你不肯付出，总是让组织迁就你的习惯、你的能力，那么即便是你具备非常好的能力，对于组织而言都是“可有可无”的。

理解组织关系是我所关心的又一个问题，我们已经在日常的管理中和生活中接受合作关系这个概念，只是我不想停留在这个所有人都认同的概念中，组织的关键是有效性、是效率，因此，我更关心合作关系的前提是什么，或者说组织关系最本质的基础是什么，到底什么因素是构成组织关系的关键要素，如果停留在合作关系这个概念中，我们会进入一个误区，那就是，理念正确，行动没有效果。

今天，谈奉献很多人会觉得有点不合时宜，但是我真的认为如果你要理解组织内的关系，真的就要理解为奉献关系。没有奉献作为基础，组织关系是不成立的，组织内的人与人之间是相互付出的关系，部门与部门是相互付出的关系，上级与下级之间是相互付出的关系，在这样的相互关系中，组织才会真正地存在并发挥作用。

奉献关系所产生的基本现象是：每个处于流程上的人更关心他能够为

下一个工序做什么样的工作；每个部门都关心自己如何调整才能够与其他部门有和谐的接口；下级会关注自己怎样配合才能够为上级提供支持，而上级会要求自己为下级解决问题并提供帮助。也许你会觉得我的描述太过理想化，只是如果不是这样做，组织只是一个存在的结构而不能够充分发挥作用。

但是我们遇到一个难题，就是如何让组织关系变成奉献的关系。我想也许可以从以下几个方面来着手：

第一，工作评价来源于工作的相关者。很多组织的人员评价会采用各种评价的方式，但是不管使用什么样的方式，一个共同点是工作评价会以工作结果作为评价的根本对象。如果想要获得奉献的关系，需要改变评价的主体以及评价根本对象，在这个评价体系中，最为关键的评价主体是与工作相关者，只要在流程上相关的人都是你工作评价的主体，如果你的上司没有与你构成流程关系，都不需要作为你工作评价的主体。同时不仅仅评价你的工作结果，还要评价你的工作贡献。举个例子，假设你把工作完成得很好，但是因为你认为别人都没有你做得好，所以你采用自己独立完成的方式，虽然工作的结果很好，但是其他人因为没有机会参与工作而无所事事，我们就不能够评价你的工作很好。

第二，“绝不让雷锋吃亏”。这是华为公司企业文化中非常重要的一个准则，让我们一起分享《华为基本法》的第四条和第十四条，华为精神是：“爱祖国、爱人民、爱事业和爱生活是我们凝聚力的源泉。企业家精神、创新精神、敬业精神和团结合作精神是我们企业文化的精髓。我们绝不让雷锋们、焦裕禄们吃亏，奉献者定当得到合理的回报。”华为的人力

资本管理是："我们强调人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标。具有共同的价值观和各具专长的自律的员工，是公司的人力资本。不断提高员工的精神境界和相互之间的协作技巧，以及不断提高员工独特且精湛的技能、专长与经验，是公司财务资本和其他资源增值的基础。"作为一个企业的法则法规，它面向企业的每个员工反映了企业对员工的要求。然而，在华为基本法里我们看到更多的条例并不是"要求"，而是企业对每个员工的承诺。华为管理层将"我们绝不让雷锋们、焦裕禄们吃亏，奉献者定当得到合理的回报""我们强调人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标。"作为对每个员工业绩的承诺，这一点落实到中国的企业中比任何西方管理科学中提及的"关键绩效指标"都更见效果，"情"字发挥出重大的影响力。当员工从该法则中明确了华为管理层是一个讲求公平、尊重劳动、发展人才的职能部门时，认真投入工作以回报公司对个人的付出就成为了自然的行动。在我们采访的多位华为人中，绝大多数是普通工程师和销售人员，他们对华为不仅有执着和信心，更有骄傲和尊敬。

第三，激励和宣扬组织的成功而不是个人的成功。其实在形成每个人的奉献行为的时候，需要一种氛围，那就是注重团队或者组织的荣誉而非个人的荣誉，注重个人在团队或者组织中的角色或者所发挥的作用。多年来中国组织一直存在一个习惯，那就是习惯把所有人的努力最终变成一个人的成就，所以我们就有了所谓"组织教父""精神领袖"之说，在中国组织的习惯里不会存在多个成功人士的说法，只能够是一个人的成就，结果出现的情况是两个极端，一个极端是组织里只有一个人的绝对权威，其他人只是配角，不能够分享成就和成功；另一个极端是认为付出之后需要分享

成功的人只好自立门户，结果诸侯格局尽现，无法看到长久的成功或者大的成功，这些现象真的应该让我们好好反思。

我们常常忘了人与人之间最宝贵的资源，就是付出与合作关系━生活的框架告诉我们要保护自己，多做可能多错，热心多会受伤，于是我们宁可自扫门前雪、被动一些，甚至对人漠不关心。

一个人可以聪明绝顶、能力过人，但若不懂得积极热心、愿意付出，不论多成功都得付出事倍功半的努力。

不肯付出的人在组织中只会做好被吩咐的工作，愿意付出的人就算能力有限，却能带动团体，集结众人的力量，使工作加倍顺利进行。

一个好的组织里的每一个成员的第一要件：主动关心别人的需求。

本章写完的时候，刚好看到火箭队迎来了最近10场比赛中的第七场成功，主教练范·甘迪要求麦克格雷迪放弃更多的得分机会、多给队友传球的设计终于产生效果，当麦克格雷迪自己说“放弃做得分王”的时候，人们十分清楚麦克格雷迪的“无私”意味着什么，主教练范·甘迪说：“如果对手老是夹击他的时候，我们其他的队员就会得到机会，而他也十分愿意将球传给其他队友。你再也找不到比他更无私的球员了。”当麦克格雷迪奉献的时候，火箭队迎来它的胜利，这就是组织内的关系。

个人与组织共建生态系统

1986年到1994年我一直在哲学领域学习和研究，1991年的时候与恩师李春秋教授在科学出版社出版了中国第一本《生态伦理学》。在那个时期，因为环境变化带来了伦理学体系由关注人与人的关系、关注人与社会的关系发展到关注人与自然的关系，尤其强调人与自然之间如何平衡，如何和谐发展，如何互惠互利，以及如何尊重对方的价值等问题。没有想到10年后的今天，同样因为竞争环境的变化，人们除了要关注人与自然的关系之外，还需要关注人与组织的关系，如果我们确定人与自然的关系叫作生态伦理学的话，那么人与组织的关系我可以称之为组织生态伦理学。

企业的组织是一个生命系统，人与组织构成一个生态系统，当人进入职业阶段，人价值的实现一半在于自己的努力，另一半在于对组织的认识，同组织建立可以产生富有价值的关系，这恰恰是人与组织能够可持续发展的关键所在。

什么是组织的“生态环境”？人与“组织生态环境”要建立怎样的“关系”？如何打造组织持续健康发展的“生态系统”？

组织的思维方式不应该只是关注组织自己，而忽略了组织与每一个个体的关系。就像一个人的事业能否做大取决于他的胸怀与视角有多宽阔，组织亦如此。在传统的思维观念中，领导者们习惯眼光朝外，将组织与员工个人割裂开来，以对立甚至对抗、征服的姿态去处理组织中与其息息相关的“生态圈”中组织成员的关系，从而变成只见树木不见森林、只顾及组织忽略个体。当组织忽略个人的作用和价值的时候结果只能是：组织功能

退化，慢慢被其他组织把优秀人才夺走；即使曾经取得了一定的市场业绩也无法帮助组织继续前进，因为组织在这种情况下失去的是持续发展的根基—对于个体的吸引力。

如果我们剖析组织内在的心理特征，这样的组织往往看重的是自己的“本体”，而忽略时时刻刻都在与个体发生的“关系”；在乎的只是组织的利益，而不惜以破坏组织的生态环境为代价；注重短期效益的掠夺式索取，而不注重长期发展内在的支撑体系的建设；将组织“盈利”的模式建立在想当然的语言概念与思维逻辑之中，因而脱离了对于个体在组织中贡献价值的合理理解和合理尊重。但是，我们都很清楚组织价值实现的一半在组织所拥有的本身功能，另一半则在于个体所做出的努力和贡献，组织要想获得持续发展的空间与能量，必须重新审视其与个体之间的关系是不是生态环境的关系。

什么是组织的“生态环境”

在传统的观念中，组织的“客户”只是外部的顾客，企业认为只要为这些顾客服务好了就可安枕无忧了，而随着专业化分工的社会发展及网络信息时代的到来，以及知识成为经济主题的趋势，使我们今天所生活的世界发生了“革命性”的变化。这种变化最直接的反应是思想、资源、人力等可以自由地流动，信息畅通流动使得很多人为壁垒自然消失，专业化分工让最优秀的合作伙伴组成了最坚不可摧的“产业链”。组织除了需要关注外部顾客外，也需要关注内部顾客，也就是我们今天探讨的组织的个体。

因此，组织在以“客户为导向”的指引下，必须兼顾它的“外部顾客”“内

部顾客”以及经营环境的“变化趋势”。对于组织来说，如果想发挥自己的核心优势，首先要以组织具有的“核心能力”为前提，资源与精力必须投放在最有价值的地方，而组织的“核心能力”正是组织个体能力的集中表现。因此，组织要以平等的姿态尊重个体的“核心能力”，能够吸引个体致力于共同的目标，让个体与组织共同面对日益复杂的竞争环境。

正是竞争环境的不断变化，人力资本成为竞争优势的来源的时候，聪明的组织学会了牢牢把握住属于自己的“核心能力”，这样的组织知道它真正的“核心能力”的来源是取决于对于核心人才的吸引能力以及留用的能力，所以这些组织都非常注重与所有个体建立密切、长期、牢固、有效的“价值纽带”。它们呈“网状”分布在组织内部，从不同角度、不同渠道，以不同方式、不同角色影响着组织的生存与发展，我们称之为组织的“生态网络”。通常意义上，它们由组织的不同个体构成。在这里，组织作为“主体”位于网络的轴心位置，它以组织的客观环境为实践对象，发挥组织在创造世界、改善环境方面的主观能动性。

人与“组织生态环境”要建立怎样的“关系”

在某种意义上，对于组织来说，选择了什么样的“关系”，就意味着选择了什么样的“生存方式”以及什么样的“生态环境”。“关系”的背后体现的是组织对自身“品质”的认知。记得联想集团董事会主席柳传志曾经这样描述联想集团领导者的作用：“搭舞台、做教练、定方向”，正因为联想集团是一个舞台，才有了一大批优秀的人才来到联想，成就了联想世界级企业的大梦想。因为联想集团确定了企业与员工之间是舞台与演员的关系，当联想集团成为世界级企业的时候，联想的每一个人也成为了世界级的人

才。我们确信组织与个体确立的“关系”可以代表组织与个体的“价值”，究其根本，“关系”是一种内在的认知，一种长期积累的结果，需要经历不同阶段与背景的考验，并且随着动态的发展而不断发展。但是很多领导者并不了解这个道理，总是认为一旦进入组织，你就是我的人，没有组织就不会有你个人的成就，没有组织就不会有个人的发展，很多组织甚至指望一次“轰炸”或一次“买断”就建立起一劳永逸的“关系”，这在当今网络高度发达的社会几乎不可能，同时也是非常错误的。

另外一种情况在今天很普遍，就是“空降兵”在组织内很难成功。人们从各个角度找寻原因，我反而坚持是人与组织不能够形成一个生态系统，也就是说组织提供给这个“空降兵”的组织生态环境太过恶劣，所以“空降兵”无法有所作为。记得，有一次记者问我如何看待很多企业对于引进高层管理者所采用的方法：“新人新办法，老人老办法。”我回答说，这是非常错误的，当你使用“新人新办法，老人老办法”的时候，组织就开始恶化生态环境，所有的老员工都会想办法让新人没有成就，用以证明老员工的价值比新人的价值还高。如果我们引进“空降兵”，我希望组织能够用同一个方法，即使为此需要拉高人力成本，也必须这样做，否则，因为组织生态环境的恶化，不仅新人无法有所作为，老人也会变得更加无为。

因此，人与组织环境没有“关系”不行，有“关系”而不能产生持续而稳定的“价值”，亦没有任何意义。如何在个体心中留下长久、一贯、生命型的品牌形象，价值认同的理念、愿景驱动的领导地位，才是“组织关系营销”的本义。

组织的生态系统就是组织内部的价值型关系网络

组织与个体最终构建的是一种价值型（经济价值与思想价值的总和）的关系网络。它需要我们站在组织长远战略的角度，站在组织可持续发展的角度，重新审视、构建组织与个体“生态环境”的关系。“系统”地看待组织及其发展，我认为：个体与组织是一个生态系统，组织与个体实现自身价值，单纯地强调哪一方面都有失偏颇。个体做得再好，如果组织做得不好，个体的价值是不可能存在的；组织做得再精细，不形成生态环境从而与个体联系起来，组织也将失去存在的意义及不断创新的动力。

因此，无论是对于个体还是组织我们都不能孤立地、静止地看待，我们应把组织与个体放在一个生态环境中去理解，同时也要关注组织中价值之间的相互作用和彼此的促进，分析组织内部个体生命要素之间的关系，分析个体与其外部组织生存环境的关系，并以此剖析组织的得与失、成与败、盛与衰，抓住本质的东西、内在的规律，使组织前瞻性地对外部环境变化做出快速、灵敏的内在反应，让组织中的个体能够不断地释放能量，不断地超越自己，这种超越是基于组织变化所提出的要求，使得个体能够接受组织随时遇到的挑战和机遇，接受全新的个体所带来的冲击，只有这样真正建立起自己的生态系统的组织才是有效的组织。

处在不确定的商业世界

今天比以往任何一个时期都带有更高的不确定性，这是每个人面对的事实。如果我们确认管理是面对事实、解决问题的话，那么我们就需要面对混乱的事实，尝试着理解在这样一个混沌的背景下，组织需要做什么样的管理转变，或者说应该关注什么样的关键因素，以保证组织能够自我调整，适应高度不确定性的现实。

我们可以先从混沌理论说起，也许混沌理论会成为对管理产生最重要影响的理论之一，因为借助于混沌理论我们可以理解以往无法理解的现象，可以找到组织管理的全新方式。我们先来看看混沌理论的一些基本概念：

第一，稳定均衡。在这种状态下，各组成要素总是处于或者能够迅速回到平衡状态。比如当一家企业推出新的产品的时候，另外一家竞争对手企业就会发动全面的促销活动，因此在总体上，我们看到主要的竞争者的市场份额不会发生太大的变化。目前的中国家电格局正是这样一个稳定均衡的状态，虽然存在着不断的竞争、不断的创新，在家电第一战略集团的格局中仍然是稳定的均衡。

第二，有限度动荡（或混沌）。这是一种有序和无序混合的状态。在这种状态下，有许多无法预测的事情和变化，但是一个系统行为的基本模式是可以确定的。比如，在过去数年间，中国的股市就是处于混沌状态，很多无法预测的冲击，如上市公司的领导者的变化、国家政策的调整、股民心态的变化以及雄心勃勃的新竞争者等使许多预测都步入歧途，但是大

致的趋势依然能够被那些行动更快的公司掌握和利用。

第三，爆破性动荡。这种状态没有任何程序和模式。比如2004年圣诞节的世纪大海啸就可以看作这种状态的例子。

我们的问题是，许多组织已经习惯于在近似稳定均衡状态的环境里运行，可是现在发现需要处于有限度动荡或者混沌状态中。中国的通信行业和中国的国有企业就是很好的例子，前者突然发现自己不得不参加竞争来争取顾客，后者发现自己无法得到任何帮助，并且竞争的形势越来越激烈。所有这些组织都要面对迅速的技术革命、剧烈的竞争变化，如果能够有效利用，也许能够成长为具有强劲竞争力的领导者。

如果情况真的是组织已经从稳定均衡的状态进入了混沌状态，那么对于组织来说如何管理就需要用全新的方式进行思考和调整。事实上，大多数人都会承认，组织所处的环境无论是全球性的，还是竞争性的或者行业保护性的，其实都已经变得越来越复杂，越来越处在不可预料的变化中。记得汤姆·彼得斯曾经说过一句话："在今后的十年里，商界的混乱状况将胜过历史上任何时期，而变化节奏也会加快。"简单地说，就是整个环境已经进入混沌状态，而且情况会越来越糟糕，看看伊拉克战争，看看石油大战，看看环境保护问题，看看国内的矿井安全问题、交通问题以及三农问题，我们的确应该寻找全新的模式来展开组织管理的内容。

然而，中国的大部分企业组织是处在一个相对稳定的结构中，组织运行还多是沿用一种传统的、等级制度的、机械的、稳定的方式。最高管理者设定战略（也有企业聘请外部咨询顾问或者聘请专业人士给予帮助），中层管理人员执行战略，每个企业都在留意甚至追求精密的控制和报告体

系，随着信息化程度的提高，更多的企业满足于大量的数据分析和一层一层地向上报告，高层管理者也满足于根据数据说话，而且对于应用新的信息工具沾沾自喜，基层管理者不断地强化组织的稳定，形成了一个我称之为“超稳定的结构”。这样的结构对于降低成本、维持产品品质以及提高执行力会有极大的帮助，但是，以今天的竞争环境来说，降低成本和高速增长必须同时并存，维持品质和毁灭性创造同时并存，提高执行力和不按常规做事并存，这些看似矛盾的并存现象却是企业必须面对的情况。所以以往超稳定的结构已经无法适应这个变化的环境，从前运作有效的组织管理模式已经不再能够那么有效地运行了，我们看到企业组织处在一个非常尴尬的地步，一方面需要系统自身的稳定，另一方面需要把自己放在竞争环境中不断变化；一方面需要留住优秀的人才，另一方面又需要不断地引进新的人才以打破固有的平衡；一方面需要保持竞争优势，另一方面又要超越自己放弃固有的东西。所以每个企业组织都面临着一个全新的现实，这个现实的特征是：

第一，组织不再是一个“封闭的系统”。组织采取的任何行动深受环境的巨大影响（当然组织自身也在很大程度上对环境产生影响），组织需要把自己的系统改变为一个“开放的系统”，明确了解组织的行动会受到外部和内部的各种因素干扰而偏离既定的方向。

第二，组织的经营环境已经不再是稳定的状态。任何一个管理者都不能够充分地了解这个环境，更加不会准确地预测未来的变化，因此也就无法制定出详细的战略。环境变化如此之迅速出乎所有人的意料，所以我们一定要明白管理者真的无法了解所有信息并能够掌握所有的资料，更加不能够用详细的战略规划来指引所有的行动，当战略进入执行阶段的时候，

可能环境已经发生根本的变化。

第三，组织中不再存在明确的杠杆。以往我们习惯运用组织的明确的杠杆去做管理调整，例如我们可以通过裁员来提升组织的盈利能力，可以通过轮岗来提升管理人员的管理能力，通过流程重组来提升组织的效率。但是这种简单的线性关系已经不存在，也许你在裁员的时候，竞争对手已经利用新产品替代了你的企业产品；你在提升管理者能力的时候，市场已经需要全面的技术换代。我们习惯的努力也许得不到想要的结果，因为今天已经不是“种瓜得瓜，种豆得豆”的时代。

2004年在回顾中国市场营销特点的时候，我做过这样的分析，其中一个特点是：不确定性成为市场营销的常态。我想这个特点同样适用于中国企业的组织管理，即不确定性成为组织管理的常态。

如果我们承认这个观点，那么组织管理所要解决的就是在混沌状态下如何运行的问题，所以借用前面对于混沌理论的基本概念的理解，我认为应该关注以下几个层面的思考。

1.管理者需要学会混沌的思维方式

混沌的思维方式是相对于稳定均衡的思维方式而言的。稳定均衡的思维方式是我们习惯的组织管理思维方式，这种思维方式最在意的是如何确保所有的行动回归到预定的计划上来，管理者所努力的方向是保证结果与计划相符，所以在发挥管理职能的时候会很坚持控制和计划这两个管理的基本职能。比如我们在计划管理中习惯使用的“例外管理”就是这样一个例子，我们计划实现某种均衡状态，一旦偏离这种均衡状态的时候就会采取

行动，这就叫“例外管理”。但是混沌的思维方式刚好相反，它不是不关心计划与结果的吻合，而是更关心目标实现过程中，如何寻找到能够带来超乎寻常的结果的方法。我们还是以“例外管理”来做例子，在混沌思维方式下，不是关注是否出现偏离均衡状态的行动而是关注不断寻找改进的机会。最著名的例子是日本本田公司在美国摩托车市场的成功。在本田公司进入美国摩托车市场的时候，美国市场在大家眼里公认的消费习惯是“更大更奢华”，本田公司也是向着这个方向努力并制订了计划，但是没有成功，当本田公司偏离了这个计划、抓住了人们对小型车的兴趣这个点的时候，没有想到在五年之内就主宰了美国摩托车市场。

2.组织需要构建自己的弹性能力

所谓弹性能力就是指不借助任何外力，能够自己加压、自己超越的能力。我们常常看到有些企业似乎永远不会犯错误，似乎总能够抓住机会获得竞争的优势地位。也许你会将其归结为这个企业运气好或者这个企业本身处在领导者地位，因为这个企业能够控制市场或者控制环境。我想这样的理解是非常错误的，支撑这个企业的关键因素之一是企业自身的弹性能力。我们可以看看海尔的成功，当海尔开启质量之路的时候，并没有停留在这个方向上，而是在合适的时间率先进入服务战略。当服务给海尔带来强有力的竞争地位的时候，海尔又要求进入组织流程再造，之后进入全球化的努力，海尔的每一步改变，都抢在市场变化的前端，都能够在行业中领先一步，所以海尔总是可以让企业自己处在可以不断竞争的地位并保持竞争优势。反过来，很多企业总是在外界的压力下才作调整，甚至环境改变了还在幻想着能够对付过去，自己不做主动的改变，甚至一些企业还认为自己拥有的优势是长久的和不会被淘汰的，还在沾沾自喜地活在自己的

世界里，对外部的变化熟视无睹。在稳定均衡的状态中，企业可以保持自己原有的竞争优势，企业也可以按照自己对于市场的理解的经验来判断未来，但是当企业进入一个混沌状态的环境中的时候，所面对的问题是全新的问题，没有经验和先例来借鉴，更可能的情况是以前的优势变成了劣势，所以组织的自我超越、自己加压、不断改变才是正确的选择。

3.在组织内部打破均衡状态

稳定均衡状态的思维方式，倾向于把发展的过程看作是一种平稳的趋势，在我自己早期的教学中，也坚持管理者需要保持稳定，解决问题，按章行事。如果从基本的管理现状来看，这些要求没有什么错误，这也是管理者产生效率的根本来源。但是当环境处在混沌状态的时候，混沌状态的思维方式是把发展过程看作一种半稳定的临时状态跳跃到下一个半稳定的临时状态。所以在混沌状态的思维方式里，所有的发展都是时断时续的，不是平稳连贯的。我们相信混沌状态的思维方式的理解更趋同于实际的市场情况，那么组织就需要打破自己的平衡来获得市场的机会，管理者此时需要关注的是如何保证组织能够迅速地上升到新的变化空间，在时断时续的发展中，能够因应持续的阶段而避开停顿的阶段。这就要求管理者必须清醒地认识到：管理上的每一个举动或者疏忽所造成的后果很可能是错过了持续发展的阶段，所以，组织内部需要不断地打破平衡，不能够默认没有能力的人在岗位上，不能够默认老朽的管理者在关键岗位上消磨时间直至退休，不能够对市场上的技术采取观望的态度，不能够放任服务水平下降而寻找借口，绝不能够追求“一团和气”。

4.实现组织学习

学习型组织的构建是今天非常时髦的话题，问题的关键不在于是否要建立学习型组织，而是如何实现组织学习。我近年来非常繁忙，原因是几年间企业忽然都开始构建学习型组织，所以自己被很多企业邀请，更多的管理者坐回到课堂中来，开始了不断学习和提升的努力，甚至整个社会成为了学习型的社会。但是我并没有兴奋很久，因为我很快发现人们的学习更多的是追求学历和学位，企业的学习更多的是为了应对所面临的具体问题而不是组织本身的调整和改变。组织学习最根本的是要解决组织存在问题的本身，而不是对这些问题产生的后果做出反应。举个例子，一个印刷企业在8~9月总是进入高峰期而使得生产无法满足市场要求，如果单从学习的角度来说，我们会选择加班和订单外包来缓解问题，所以提高工人的熟练程度、强化外包工作的管理就成了组织学习的内容。但是如果是真正的组织学习，就会分析产生生产高峰的根本原因是什么，是订单的问题还是计划性差的问题，是产品结构的问题还是客户结构的问题，是市场区域的问题还是销售政策的问题，通过分析这些事件背后的原因的组织学习，才是真正的组织学习。

这四个层面并不能够完全解决组织的混沌状态所带来的变化，但是至少帮助我们了解组织已经处在一个非均衡的、混沌的环境中，在这个环境里组织必须是动态的。一旦管理者能够转变自己的思维方式，使自己掌握混沌状态的思维方式，能够实现组织的真正学习，能够自己超越自己，主动打破自己组织内部的平衡，不管出现什么样的突发事件，也不管环境如何改变，组织总是可以让自己能够凌驾于变化之上，处于主动的位置。

第三大问题　组织结构的解析

组织结构曾经是组织设计中最重要的环节，我们看到一些组织从集权结构转变为分权结构，然后，因为一些原因又转换了过来，从分权结构变成集权结构。在组织结构设计的理论中，我们也被教导结构是“分久必合，合久必分”的。也有一些组织开始创新的尝试，建立扁平化的结构或者网络型的结构，认为这样的调整可以带来组织的活力和弹性。典型的例子是20世纪80年代的中国企业流行集权的结构，各个企业纷纷构建集团公司；但是到了90年代中期，开始有企业构建事业部制的公司，企业开始步入分权的结构；到了2000年很多企业开始扁平化的尝试，甚至没有搞懂扁平化在什么条件下才适用就开始构建。2005年，又有企业开始进行网络结构的努力。面对市场的急剧变化，组织结构的调整的确是非常必要的，但是不管你如何选择自己企业的组织结构，都需要清楚结构所能够解决的问题是什么，要明确结构的作用。

组织结构局限性

美国斯坦福大学商学院的一位博士生，在她的论文中对20世纪初美国存在的大公司和大学的生存率做了一个比较研究。她发现，历经百年沧桑，到了20世纪末，这些大工业组织所剩无几，但是这些大学大多成功地度过了它们的百年历程，并且有了长足的发展。因此，与大学相比，企业组织面临着更为严峻的能否“可持续发展”的困境。这是因为，企业组织追求的“效率”和“长期适应能力”之间存在着深刻的矛盾。

也许我们可以从很多角度理解大学比企业长寿的原因，但是，在这个比较中最令我感兴趣的是，大学和企业在组织结构上的区别，我甚至认为这是造成其寿命不同的一个关键的要素。或者换个角度说，大学拥有着相对独立的、可以调整的结构，所有业务单元之间是目标关系而非职能关系，在大学，上下级的关系不是非常明显，处于结构中职能部分的功能是以任务为导向的，而处于结构中业务部分的功能也是以任务为导向的。简单地说，就是在大学的结构中，教学是最重要的，而其他部门都是服务于教学任务，没有人会觉得校长或者院长是领导教师的，反而人们会认为校长或者院长是需要为教学服务的。但是在企业的结构中，上下级关系非常明显，处于结构中的职能部门，可以分配资源并管理资源，处于结构中的业务部门如果要得到资源就必须适应职能部门的规定并尽量配合，否则业务无法展开。因此，组织结构决定了企业是否能够长寿。

事实上，企业或其他组织都面临着“追求效率”和“追求长期适应能力”这两者之间的一个深刻矛盾，可以把它简称为“效率与适应能力”之间的

一个组织悖论或二律背反。具体说来，就是一个企业必须提高效率才能适应此时此地的环境，才能生存和发展；而为了得到高效率，企业组织的结构越加趋于严谨和稳定，这时企业的效率最高，但是它的效率越高，对此时此地环境的适应越好，对未来环境变化的适应能力就越差，它的长期适应能力也就越差。也就是说，此时此地的短期效率和对未来环境的长期适应能力之间有着一个深刻的矛盾。

如果要解决这个问题，我们需要重新认识组织结构本身。我们都知道，组织结构（organizational structure）是指，对于工作任务如何进行分工、分组和协调合作。管理者在进行组织结构设计时，必须考虑六个关键因素：工作专门化、部门化、命令链、控制跨度、集权与分权、正规化。工作的专门化是回答把人分解成各自独立的工作应该细分到什么程度的问题；部门化是回答对工作进行分组的基础是什么的问题；命令链是指员工个人和工作群体向谁汇报工作；控制跨度是解决一个管理者可以有效地指导多少个员工；集权与分权是解决决策权放在哪里的问题；正规化则是解决应该在多大程度上利用规章制度来指导员工和管理者行为的问题。从理论上讲，工作专门化可以实现生产效率；部门化可以实现规模经济；强化命令链可以提高组织效率；在其他条件相同的情况下，控制跨度越宽，组织效率越高；集权有利于决策的高效，而分权有利于执行决策的高效；正规化所代表的工作标准化程度越高，效率应该越高。这样看来，在组织结构理论上，组织结构设计本身就是要解决组织效率的问题。

这样说来，组织的效率取决于组织结构的稳定，组织结构设计只能够解决组织效率的问题。换句话说，组织结构能够保证组织效率得到提升和发挥，但是也仅仅是解决这个问题而已，企业组织所面对的其他问题，组

织结构就无法解决，甚至因为结构的稳定性，可能会导致企业组织的其他能力下降。

事实上，企业永远面对这样一些问题：成长与稳定、效率和效益、短期利益和长期发展的矛盾，以前我在教学中把这三个问题称为企业永远必须面对但又无法解决的矛盾，甚至把它比喻为“人生的矛盾”。当我们确定稳定和效率来源于组织结构的时候，我们也需要同时确认，此时的企业面临着成长的突破、效益的考量等困难。因此，如何清醒地理解组织结构的作用就显得非常重要了，这里最需要大家关注的问题是：理解组织结构的局限性，也就是组织结构对于成长、效益和长期发展来说是一个滞后的因素。

斯蒂芬·罗宾斯（Stephen P.Robbins）在其《组织行为学》的教程中曾经引用了一个案例奥帝康公司（Oticon A/S）。这个公司是世界上第三大助听器生产厂家，同时又被评价为最保守、死板、等级制度森严的公司，但是其竞争对手咄咄逼人，为了能够让公司与竞争对手竞争，公司管理人员决定开发一种独特的“组织结构”。今天的奥帝康公司发生了根本的改变，现在每个人的工作空间完全相等，大家都没有固定的办公桌，每个人拥有一个便携式工作台，公司废除了公司总部一级的所有职能部门，废除了各种头衔，创立了一种没有上司和管理者的结构，取代部门和上司位置的是团队，他们为了共同的目标而工作。奥帝康公司总部分布很多咖啡厅，柜台处是站着开会的场所，其原因如一位公司的高级经营人员所说，“人站着的时候，不管思考还是工作，都能更好，更快，更灵活。”新型的组织结构给奥帝康公司带来巨大的灵活性，例如，它使新产品上市时间缩短了一半，销售额上升23%，利润居行业之首，而且，员工们很喜欢

这种新的“组织结构”，尽管员工的数量下降了15%，但是态度调查表明，员工满意度居历史最高水平。

这个案例告诉我们，组织结构需要做全新的调整，企业才会具备能够面向市场的能力，也就是在调整的全新的结构中我们才会得到适应市场的能力。但是，大部分的企业不愿意调整结构，因为很多管理者都会认为，组织结构调整会带来极大的不稳定，如果不能够控制，那么就很有可能导致企业垮台。在很多管理人员看来，组织结构稳定是最重要的事情，他们往往会以组织结构稳定带来的效率作为依据和理由。我也承认这一点，上面已经论述过。但是我们除了关心效率之外，还要关心一件事情，就是企业的长期适应能力，如果一个企业具有极高的效率，但是不能够适应环境，这个企业的危险就会更大，而且，这种企业规模越大，危险就越大。我最为担心的是大型的中国企业，在中国普遍的现象是，企业越大，组织结构越稳定。这些年来，因为所有的管理学理论都是在强调组织效率，都是在讲授组织结构理论，所以追求效率成为很多管理人员的目标，我不能说这是错误的，但是至少我会认为这只是完成了一半的任务，另外一半任务必须是追求面对市场的长期适应能力，只有这样企业才能够持续下去。

稳定的组织结构为什么会削弱企业面向市场环境的“长期适应能力”呢？我们可以从以下几个方面来认识这种“长期适应能力”的困境。

第一，稳定的组织结构意味着稳定的信息收集和加工渠道。

但是，制度化的一个结果是公司在这一环节上的信息基本上被这一结构封闭住了，固定的参加人员和固定的讨论课题必然会排斥新的信息、新的问题。这样，企业对外部市场环境的敏感度下降，管理人员只是满足于

自身的经验和自身对于市场环境的看法，不会站在市场和环境角度看待问题。

第二，稳定的组织结构形成“路径依赖”现象。

稳定的组织结构，使得企业常常固守自己的业务领域，而忽视了市场对于这一领域的全新要求，稳定结构的企业在开拓新产品时大多可能选择它们熟悉的领域，这就是我们通常所说的“路径依赖”现象，它们总是凭借在熟悉领域的经验来看待市场，总是从从前的案例中寻找新的机会。

第三，一个稳定的组织结构常常产生稳定的利益集团。

从社会历史的发展轨迹和经验来看，中国历史上的秦朝和元朝是追求效率的朝代，但它们没有重视社会的持续发展问题，民族与民族、区域和区域之间没有得到很好的融合，结果都是短命王朝，盛极而衰。汉朝初年主张无为而治，抛弃了秦朝的严刑峻法，予民休养生息，结果获得了一定时期的安定繁荣。企业的历史也是如此，在分析美国企业和日本企业的差异的时候，我们看到同样的现象，20世纪80年代的日本企业以成本加品质取胜，超越美国很多企业成为世界上最有竞争力的企业，但是到了90年代，日本企业无法与美国企业抗衡，不是品质和成本问题上不行，而是满足顾客需求的能力不行，人们在分析两者区别的时候，会从技术创新上寻找差距，但是其中一个根本的原因是，日本企业所推崇的“年工序列制”“绝对服从”等管理方式所决定的稳定结构和等级制度阻碍了日本企业继续发展的脚步，反而是流程再造和组织管理创新把美国企业带到了一个更具竞争力的位置。

第四，一个稳定的结构是产生官僚的温床。

组织结构的稳定性带来的一个最明显的负面影响是形成官僚作风。在具有官僚特征的组织结构中，职能部门的目标会凌驾于企业整体目标之上，每个部门都认为自己是最重要的，而对于官僚结构的管理人员来说，即使是事实与规则不完全相符，也要遵守规则，根本没有变通的余地。在这种结构中，员工只能够解决他所熟悉的问题，并且要求这些问题的解决方法已有程序性的规定，只要是有一点变化，人们就不知道如何是好了。

正是由于这些原因，在理解组织结构的时候，一方面我们需要确信组织结构能够带来高效率，另外一方面也要确信企业需要积累长期的适应能力，为此需要打破组织结构的稳定性。在这方面很多成功的公司都有很多很好的尝试和案例，例如，杰克·韦尔奇（Jack Welch）在通用电气所创造的“无边界组织”（boundary less organization）这个词，用来描述他理想中的通用公司的形象。韦尔奇想把他的公司变成一个年销售额达600亿美元的家庭式杂货店。也就是说，尽管公司庞大，韦尔奇还是想减少公司内部的垂直界限和水平界限，消除公司与客户及供应商之间的外部障碍。无边界组织所寻求的是减少命令链、对控制跨度不加限制，取消各个职能部门，代之以授权的团队。尽管通用电气公司目前还没有达到这种无边界状态，也许它永远也达不到这个状态，但是，通用电气公司在这个方面已经取得了巨大的成功，而且微软、沃尔玛、惠普、IBM等成功的企业也都如此。我想中国的企业也无法例外。

组织结构的功效

也许是因为讲授《组织行为学》这门课程已经超过10年，所以常常被人问道：企业的组织结构应该如何设计？但是每每遇到这个问题我都无法回答，一个原因是组织结构的设计会涉及太多因素，并不是单从理论上可以讲得清楚的。比如，在组织结构设计理论上，会告诉你组织结构设计与四个要素相关，这四个要素是战略、环境、规模、技术，但是现实的情况是，不管这四个要素是否真的起作用，有一个问题是一定起作用的，这个问题是老板的意愿，如果他希望设10个副总裁，这个结构就完全不同了，有一天老板想撤掉所有副总裁，这时结构会发生彻底改变，虽然理论上的四个要素没有任何改变，但是组织结构还是改变了。另一个原因是组织结构有一个根本的特性，这个特性就是“分久必合，合久必分”，组织结构的这个特性决定了没有一个组织的结构可以让你作为借鉴来设计你所在组织的结构。这两个原因导致我无法清晰地回答如何设计组织结构这个问题。但是，我倒是可以从另外一个角度分析问题，帮助大家理解组织结构设计需要关注的问题。我们最常看到的情形是：经理们非常喜欢把人们放在组织结构框架图里。他们把这些框子搬来搬去，重新整理和排列，并且每一次搬动都称之为“组织再造”或者“组织变革”。甚至经理们认为这样还不够，他们希望人们能老老实实待在自己的框子里。更多的经理人把组织结构当作地盘来划分，形成了各自默认的利益关系。这些现象使得组织结构没有发挥应有的作用，反而成了管理的桎梏和内部利益分割的工具，这是百害无益的事情，必须纠正过来。

组织结构所要解决的是权力与责任关系是否匹配的问题

组织结构到底是在发挥什么样的管理作用，我想这是需要大家首先清晰理解的问题。在管理职能的安排上，只有组织结构能回答权力和责任的关系，因此组织结构是要解决权力和责任的相互关系的，最为重要的是组织结构必须保证权力和责任是匹配的，只有在匹配的权力和责任的关系中，组织管理才会有效发挥作用。所以组织结构需要清晰地设计出沟通线、控制线、责任线和权力线，其中权力线和责任线是组织结构的纵向安排，沟通线和控制线是组织结构的横向安排。换个角度说就是组织结构的纵向设计是界定权力指令的，同时也就界定了责任和权限，组织结构的横向设计是界定如何沟通的，同时也就界定了如何控制公司资源。这里最关键的是权限的设定需要与责任匹配。

我们可以再深入一些来分析。组织结构的纵向安排，需要考虑两个问题：一个是设计多少个层级，一个是公司主业务线是什么。对于第一个问题，设计的原则是以考核点为准，在公司的考核设计中，只要是你需要考核的点，就需要设计一个层级。比如，一个公司需要考核副总经理、厂长、车间主任，那么这个公司的组织结构从总经理开始算起就有四层的纵向关系了；如果这个公司关键绩效指标是考核厂长的，那么这个公司的组织结构从总经理开始算起就只有两层纵向关系。对于第二个问题，设计的原则是以公司的主营业务为标准，比如说这个公司是销售公司，那么主业务线就是总经理对着销售系统，其他的都是辅助线；如果这个公司是制造公司，那么总经理对着的是制造系统，这个时候销售系统变成辅助系统。最关键的是组织结构的纵向安排是责任线和权力线的安排。组织结构的横

向安排，需要考虑的问题是：需要多少个职能部门完成资源的专业安排。因此设计的原则是以主业务对于职能需求来决定，其中最关键的是尽可能地减少细分，突出关键职能就可以了，部门越少越好。需要说明的是职能部门不能够拥有权力，只能够给予专业的指导意见和专业的服务。所以从这个意义上讲在一个企业的组织结构中，职能部门不能够拥有权力，原因很明显，因为职能部门并没有承担经营责任，所以我们要明确在组织中权力和责任需匹配，不能出现拥有权力的人却不需要承担责任，承担责任的人却没有权力。

组织结构更要依据责任而不是权力来设定

在组织结构理论上，我们都知道组织结构设计要服从于企业的战略。很多人都认为战略起了决定作用，我不反对这种认识，但是有一点需要说明，战略所起的作用反映在组织结构上应该可以用“责任”来描述，战略得以实现的要求就是组织结构能够存在的原因，因此负担起实现战略的责任是组织结构设计的根本依据。这样我们可以很清楚地看到中国企业在组织结构设计上常常犯的错误。第一种：“面朝董事长，屁股对着顾客的结构”。这是杰克·韦尔奇描述的一种结构，这种结构非常流行。因为很多人员都是面朝上司，关心上司的脸色、上司的看法，一切以上司为基准，领导层所说的“一切为基层和员工服务”，在这个结构中成了一句口号。第二种：条块结构。这种结构是各个部门各自为政，每一个部门或者系统都只是关心自己的问题，并且尽可能把责任推给其他部门或者系统，从来不为其他部门和系统提供服务和帮助，在这种结构里人们习惯相互埋怨、推诿，常常出现的情况是没有人肯负责和提出建设性的意见。第三种：矩阵

结构。本来这是很常见的一种结构，这种结构对于提高规模经济、提升专业化能力有很好的帮助，但是我把它放在这里，是因为我常常看到的是人们利用矩阵结构来做“内部政治活动”，因为矩阵结构最明显的一个特点是责任和权力有些含糊，人们常常会根据自己的需要和好恶倾向于矩阵的一边。第四种：扁平化结构。扁平化结构是目前极其流行的一种结构，人们认为这种结构可以最大限度地调动人们的积极性，可以让组织有灵活且高速的反应，让组织具有弹性。理论上讲的确是这样，一个扁平化的组织结构的确具有很好的弹性，可以让组织具有很好的反应速度，但是，这个结构需要一些条件：组织规模不大，成员相互信任，信息可以共享。如果组织规模比较大的时候，这个结构具有极大的危险性，风险会过于集中在一个人身上。这些错误的结构之所以存在，究其根源都是从权力出发来进行设计的，却忘记了责任。如果从责任出发来设计结构，我们就可以避免出现以上的错误。

组织结构可以重新建立组织和个人之间的心理契约

Levinson于1962年界定了心理契约这个概念，他将心理契约描述为未成文的契约，也就是员工与组织之间内隐的相互之间期望的总和。Schein（1965，1980）也关注了心理契约，提出心理契约是指个体所拥有的关于组织的多种期望以及组织所拥有的关于员工的多种期望。Roussearu（1990）认为组织不具有主动性，不会有统一的期望，它在心理契约里的作用是为知觉提供背景，由此导入了一个狭义的定义：心理契约是个人根据员工与组织之间的关系而形成的关于双方责任的各种信念。Roussearu将心理契约的定义从员工与组织之间的双边关系转到了单边关

系的个体上，这方便了心理契约的实证研究。众多学者之所以对心理契约的概念不断进行阐释，在于心理契约是指存在于雇佣双方间的内隐的相互之间责任的一种主观心理约定，因为这种主观的心理约定存在，使得组织和个人之间出现了如何契合的问题，更重要的是随着竞争环境的日益恶化以及全球经济一体化进程的推进，许多组织开始站在全球的角度整合各种资源以提升财务绩效，并购、重组与变革开始在组织内流行起来。然而正是在寻求新竞争优势的过程中，组织也发现自己陷入了尴尬的境地：很多时候，组织不能履行所有它们承诺给员工的责任，从而导致了心理契约违背现象的发生。研究表明，心理契约的违背不仅对员工造成情感上的伤害，对企业来说也是非常有害的。当组织正需要员工更灵活、更努力地工作时，许多员工却从双方良性互动的关系中撤退，对心理契约的违背做出消极的反应，损害了组织的绩效表现。

很多管理学者都认为：在不确定性较高的情景下，员工的心理契约遭到违背甚至破坏是正常的，但这并不意味着组织对此就可以无动于衷。鉴于心理契约违背可能产生的负面影响，企业在组织结构设计中，有必要关注对员工心理契约的违背，并对其进行重新构建。实施新的组织结构，是一个大好的机会，可以重新建立和每个人的心理契约。在组织结构设计过程中，组织创造了又一个提高双方良性互动的机会。首先，建立开诚布公的沟通体系。清楚地让员工知道自己在结构中的位置，直到他们感觉到切实的责任和权利，他们才可能去专心地工作。通过充分的沟通可以有效地缓解结构调整对员工所带来的压力。其次，确保确定结构的准则是公平的。Roussearu发现：组织程序的公平性将会削减契约违背时的员工负面反应。即使发生心理契约违背，如果组织在程序上是公平的，那么员工会

认为自己仍然是组织里具有价值的重要成员之一。因此，在进行组织结构和人员调整的时候，必定会让很多员工产生极大的心理波动，但只要整个调整过程是遵循一定的公平原则，就可能使之变成一个互谅互让的过程。

最后，恪守承诺。心理契约的构建基础是信任，为了稳定现有员工的心理预期而轻易做出的承诺，可能成为组织未来食言的证据。很多组织在设计结构的时候，总是对员工宣称：我们调整现有结构和人员的目的是让大家得到一个更大的平台，是给大家提供更多的机会。一旦实际操作开始后，裁员、结构调整随之发生，员工因感觉被出卖而愤怒不已。切记，不要在设计结构过程中做出轻易的承诺。当你确实需要做出一项承诺时，一定要做到言而有信。如果做得好，重新设计组织结构的过程可以让公司重新振奋，重新调整自己的重点，让组织与个人能够建立起新的心理契约。

总部与分部的价值创造

总部与分部对价值创造活动的影响主要经由战略、分权、人力资源管理、财务和文化灌输等途径实现。

根据记者的调查显示，郑州光明山盟乳业公司在2004年由郑州市山盟乳业有限公司与上海光明乳业有限公司合资成立的时候，上海光明乳业并没有派驻任何人员，使用的都是郑州市山盟乳业的原班人马。光明只是“通过会议、ERP等形式，进行信息管理”，对其过多地放权。最终由于总部对驻外分公司缺乏有效的管理和监督，导致了其过期奶回收再利用的事件。

根据记者的了解和观察，由于总部对分公司采取过多放权，而导致分公司出事的案例频频发生，最著名的要数中航油新加坡事件了，由于中航油集团对中航油（新加坡）监督失控，中航油（新加坡）违反新加坡相关法律，在并不具备进行期权交易的能力，同时缺乏基本的风险控制时，导致了其在2004年衍生品交易中亏损了5.5亿美元，令公司陷于倒闭边缘，造成国有资产的巨大流失，并使得中航油也濒临倒闭。

由此我们可以看到，如何加强子公司特别是驻外子公司的管理，使得子公司的管理水平、文化理念等能够全面与总部接轨，确实是一个值得重视的问题。

以上从总部如何发挥总部优势、分部如何执行并遵循总部的理念，为双方能够创造价值的角度出发，提供了多角度的论述与分析。

随着企业集团在中国的迅速发展，集团总部与其独立经营单位之间价值创造活动的关系也日益引起各界关注。同时就像上述的情况一样，我们看到很多母子公司管理失控的现象，扩张带来增长的同时也带来价值的破坏，如何解决这个难题，成为这些公司需要面对的问题。

分部失控的典型情况

作为直接的运营单位，公司分部应当创造价值，而且创造的价值应该大于成本。如果分部的绩效不能补偿其管理和组织的成本，价值就会被破坏。从中国企业运行的情况看，分部失控所造成的破坏价值典型情况主要表现如下。

1.战略职能淡化

集团总部往往通过战略决策掌握着整个集团的发展方向，如集团应把资源投入哪些行业，以及从哪些行业退出等。但是这些重大决策在分部看来是形式上的，很多分公司只是关心自己的利益和发展，并没有把自己纳入集团公司的战略架构中，由此导致的失误很容易给集团带来灾难性的破坏。光明乳业在河南市场的失误，如果没有从战略的高度去处理，所产生的破坏是很难估计的。其次是“10%与100%”的两难问题，总部对下属业务单位投入的力量往往比各业务单位的管理者要少得多，这样，当总部管理者凭10%的时间来审核和改进业务单位经营者付出100%的努力所做的决策时，就很难保证不出现失误。此外，管理层次的增加也使得经营决策程序官僚化、烦琐而漫长，甚至贻误商机。

2.管理失控

集团组织结构不规范，内部连贯纽带脆弱，母子公司关系没有理顺，集权和分权未达至均衡，经营和管理职能不分，这些“集而不团”的现象往往导致企业集团资源分散，进而削减集团的价值基础。总部创造价值的重要标准：子公司在母公司下不仅比独立经营时绩效好，而且比置于其他集团之下更好。否则，子公司会企图通过更换或抛弃“父母”，追求独立的生存和发展空间。

3.权力系统不规范

这一问题在多地区、多元化、多产品的企业集团中表现最为突出。由于总部往往对各业务单位的经营活动直接或间接施加影响，存在的现象是：第一方面强调子公司的独立性，对派出董事的管理能力弱，导致对子公司控制不够。第二方面董事参与经营，监督权的行使失去意义；第三方面没有完善的汇报制度，多数是事后控制，事中控制少。这三种情况导致总部和分部在权力设置上极其不规范，使得看似有管理、有权力分配，实际上分部处在没有约束的状态。

4.集团及子公司的价值侵蚀行为得不到有效遏制

中国大型国有企业在发展过程中普遍存在内部多级法人的问题，法人治理结构相当不健全。这一状况造成战线长、信息失灵并增加了组织控制的成本。更为严重的是，由此形成了集团内部多级投资中心和扭曲的利益主体格局，从而破坏了公司的组织资源，使集团总部失去集中配置资源的权威和能力。子公司为了回避集团公司的监督管理，保证其独立性，总是强调只能由子公司董事会对其管理，母公司各部门无权直接对子公司进行监督管理。实际上，集团公司各部门很大一部分职能，正是获取各方面信

息，为子公司董事会提供参谋支持，且代为履行部分对子公司管理的职责，但是这一功能没有得到发挥。

5.自觉代替考核、考核指标形同虚设

由于大多数集团总部并不直接面向产品市场从事经营活动，因而无法直接感受到市场竞争的巨大压力。如一些集团总部对下属业务单位的业绩考核往往注重年度投资回报和利润实现等近期功利性指标，而对市场份额、销售额等企业赖以生存的长期指标视而不见，这样很可能削弱下属企业在市场中的竞争力，损害企业的长期价值。再加上对子公司经理人员的努力成果没有客观全面的考核评价，所以子公司的成员也不会关注考核指标，大家会努力工作，但认为不需要进行严格考核。

总部如何对分部进行管理以利于双方创造价值

我们知道总部与分部双方对价值创造活动的影响主要经由战略、分权、人力资源管理、财务和文化灌输等途径实现。其中既包括子公司的业绩改善和提高，也包括通过对经营资源的充分运用和共享，以及在降低管理运作成本、分散企业的风险等方面的结构性协同。更重要的是子公司需要在母公司的战略指导下，充分发挥协同作用，这样就需要总部对分部进行有效的管理，我们大致可从以下几个方面切入。

1.整体战略，明确各下属公司的发展目标

对总部来说，努力使下属分部成为集团整体战略的有机组成部分，以战略指导企业创造更大的整体价值和整体竞争优势往往是其成功的重要基

础。整体战略应当明确企业怎样在不同行业、不同部门进行资源配置和投资组合，怎样强化核心业务，培养核心竞争力以及以什么组织形态实施战略等，简单地说就是：强化核心业务，培养核心竞争能力，创造更大的整体价值和整体竞争优势。而分部就是要在总部战略的指导下，以实现总体战略为出发点，为各公司经营活动确定方向。

2.理顺公司权力系统

根据公司的发展战略，进行组织结构调整，解决责权分配、管理控制的问题。包括：充分发挥董事会和监事会的监督职能；加强人力资源管理职能，统一筹划公司经营层人才招聘、培训、考核与激励等工作；明确岗位具体职责，做到责权明确、责权一致；明确职责，强化汇报和监督关系；加强财务预算、经营业绩等方面控制；构建统一信息平台：通过Intranet，实现管理制度传达、员工经验交流、工作汇报、企业文化宣传等功能。

3.抓好财务控制这一命脉

财务控制是公司控制的一种最重要的形式，是集团总部控制成员企业的重要环节，其目标是使各子公司实现财务协同效应来创造价值。具体途径既包括财务资源的统一配置、资金的集中调度、预决算管理，对子公司的投资规模、产品及经营成本、公司的利润率等方面的控制和管理，也包括关联交易、转移定价和合理避税等方面的安排。

4.加强内部人才流动

基于《公司法》《公司章程》，对经理层人员的聘任条件、任期、试

用期和选拔聘任程序等做出明确规定。人员聘用逐步摆脱行政干预，通过市场途径解决人员聘用问题。集团内部统一人力资源的聘用、管理和调配，使人才发挥出最大价值。可以采用灵活的薪酬制度促进内部人才流动。拓宽管理层人员“能下”的渠道，营造“能上”的环境和条件，建立起能上能下、能进能出、具有生机与活力的用人机制。

5.明确的子公司经理业绩指标确定、监督、考核和激励

这是非常关键的部分，分为四个方面：①确定绩效考核指标。它包括设计主要考核指标；决定主要考核指标的权重；评议和修正关键业绩指标并量化目标；商议及签订合同。②建立与业绩挂钩的激励机制。设计并实施对经理层有重大影响并可行的激励机制。③考核绩效的完成情况。它包括各分/子公司定期向总经理/子公司董事会汇报实际业绩达成状况；制定、提高和改善业绩的方案。④根据考评兑现奖惩。根据年终业绩评估结果决定经理层的物质及非物质奖惩。

6.形成统一的经营理念和企业文化

这是总部的价值观问题，直接关系到企业集团的凝聚力，其主要内容包括企业的领导能力、公司的管理和文化价值体系、社会和消费者的认可程度等。企业应切实转变组织成员的观念，优化组织整体文化体系来推进技术、产品、服务的优化，以获得和保持企业良好的竞争力。

海外分支机构的管理问答

（1）对目前的中国企业而言，出海扩张选择渐进的方式是否更加理性？

是对的。中国企业到海外扩张会遇到一个根本的问题，当然这个问题不仅是中国的企业，其实所有国家的企业到海外扩张都会遇到这个问题，就是本土化的问题。本土化有很多内容，简单地讲是人才、产品沟通、市场的规划、国家及地区政策和法律规定等，这些问题的解决都需要时间，如果仅仅凭借中国企业自己在国内的经验和成功的方式，就认为可以到海外扩张，而不经过理性的选择是非常危险的，甚至可以说是很难成功的。

（2）中国内地企业在进行跨国直接投资时，如何才能在追求价值链的上游环节上有所建树？

中国内地企业在进行跨国直接投资时，若能够在价值链的上游环节有所作为，就需要找到合适的商业模式。其实有几种成功的模式值得大家借鉴。第一种我们可以说成是“日本模式”，日本企业在进行跨国直接投资的时候，会在投资地区建立企业自己的价值链的企业集群，日本企业会用精确的标准和要求来不断地选择价值链的上游环节，直至这些企业达到日本企业的JIT生产所需的所有标准，广州本田就是一个很好的例子。第二种是“台湾地区模式”，台湾地区企业进行跨国投资的时候，台湾地区企业会要求在原有本土的企业一起到海外投资，或者自己投资上游环节带到海外，所以台湾地区企业海外投资都会有一个企业集群一起投资，明基在欧洲的投资就是一个例证。第三种是“欧美模式”，这个模式是先解决价值链

上游环节的问题，企业才会进行直接的跨国投资，麦当劳进入中国就是一个极好的例子。这三种模式对于中国内地企业直接进行跨国投资都会有借鉴的意义，但是鉴于中国企业自身的情况，我比较倾向于“台湾地区模式”，也许在今天还没有中国内地企业这样做的，但是我反而认为这是比较容易成功的一种模式，也许我们该像台湾地区企业学学如何进行直接的跨国投资。

（3）向发达国家和发展中国家进行跨国直接投资时，有什么样的区别？

中国企业向发展中国家直接投资我觉得成功的可能性会大一些，因为我们自己是发展中国家，在对于国家的理解上会有很多相近的地方；再加上发展中国家都致力于引进外资以发展本国的经济，所以在政策上和环境上会有很多优惠；更重要的是在面对发展中国家的市场上，我们有些经验和成功的模式可以复制。而向发达国家进行跨国直接投资的时候，应该不是那么容易成功，一方面发达国家的市场环境非常成熟，而我们自己的市场环境还在建设中，因此对于成熟市场环境的竞争规则我们还需要学习；另一方面发达国家致力于向外投资而不是引进外资，因此政策上不会有优惠的安排；更重要的是发达国家企业的能力超越于我们的企业。所以向发达国家直接投资需要选择利基市场，向发展中国家直接投资可以直接进入竞争市场。

（4）对制造企业而言，在什么情况下比较适合采用海外生产战略？海外生产有哪些好处？

如果我们基于中国制造企业来谈，可能会准确一些。对于中国的制造

企业而言，在这样的情况下比较适合采用海外生产战略：第一，具有进入市场的渠道，并且形成稳定的格局；第二，寻找到关键的配套系统，能够在一个稳定的配套环境中进行生产；第三，贴近核心技术及核心技术人才，而这个核心技术及人才的战略联盟是确定和持续的。海外生产的好处，如果简单地讲就两点：①贴近海外消费者；②贴近核心技术和核心人才。

（5）对于目前的中国公司而言，在海外是否有必要建立全资拥有的子公司？是新建企业还是收购旧企业？

我不直接回答这个问题，我用另外一个方法来回答，这个问题就应该解决了。中国企业成为跨国企业的过程应该是分三步走的：第一步，参与国际分工，成为代工的一部分，让自己企业能够承担国际分工中价值链的一个可以创造价值的一环。第二步，在海外有企业的产品销售，这种销售的实现，可以是自己在海外设立销售公司或者办事处，也可以是在海外建立销售代理商系统，目的是确保有公司的产品进入海外市场。第三步，实现企业内部的国际分工，此时企业不是在国际分工中承担角色，而是企业自己内部开始确定国际分工，寻找企业自身的价值链的国际最大化。因此对于中国公司而言，在海外是否有必要建立全资拥有的子公司并不重要，重要的是怎样选择才会得到一个价值链，我们只用对价值链的贡献来做衡量标准，所有全新的或者收购的都不重要。联想是一个模式，华为又是一个模式，而TCL则是第三种模式。

管理方式的问题

（1）我们知道不同行业、不同企业对分公司的管理方式不同，有些把分公司当作利润中心，还有些企业的分公司只是成本中心，利润中心在总公司，各有什么样的优劣？

其实分公司的管理是根据企业的战略选择而定，如果企业的战略是集中化的选择，分公司只能够是成本中心；如果企业的战略是事业单元的选择，那么分公司就会成为利润中心。分公司作为成本中心的好处是可以保持公司形象、市场标准的一致性，可以实现集团公司对于企业的整个市场的管理和规划，以确保顾客对于公司理解的一致性，同时还可以节约公司的资源，使得公司的活动简单、一致。分公司作为利润中心的好处是可以调动分公司管理人员的积极性和主动性，可以让公司对于市场和顾客的反应更为敏捷、迅速，而且这种形式可以保持公司的持续创新，但是缺点是公司的资源不会节省，很有可能出现各个分公司重复使用资源的情况，另外对于顾客而言得不到企业整体的形象，对于总公司来说可能会出现诸侯割据的状态。

（2）对于跨国公司而言，是否应该实行全球化一致的管理和工作流程，对海外分机构的管理都是基于公司统一的管理平台？

对于跨国企业而言，最需要解决的是全球化和本土化结合的问题，如果要解决好这个问题，在管理上首先需要解决企业文化的移植、管理体制的移植以及战略意图的移植。任何一个企业的管理，从总公司分解到下属公司的过程中，流程和管理的平台都需要根据当地的情况而设定，但是上面谈到的这三个方面是超越地区和国界的，它们是企业自己的组织文化，需要一致遵从。只有这样跨国公司的管理才会有效，如果这三样东西是不

确定的，那么就不可能实现跨国企业的管理。

（3）在监管海外子公司时，如何把握好授权与分权的关系，跨国公司通用的有哪些方式？中国企业走向海外应该采取哪种方式？

对于海外子公司的管理每个跨国企业都有自己成功的做法，我无法一一分析得出来，我想我也只能够从理论的层面上来讲，海外子公司和非海外子公司应该在管理模式上没有什么本质区别，可能不同的仅是距离和条件而已。所以我想最好还是不用“监管”这个词，而是用“管理”这个词。对于“管理”这个词，我有个最通俗的解释是“管事理人”，在大多数的人理解中把“管理”理解成“管人理事”，这使得管理偏离了它应有的作用，其实如果管理到了监管的层面已经失去了管理的功效。所以对于海外子公司的管理，第一，要明确子公司的任务是什么，这只是起点。第二，建设好经理人队伍。第三，清晰的企业文化和价值标准。第四，清晰的绩效体系和奖励体系。第五，轮岗的设计和集体决策的设计。在海外子公司的管理中都是采用分权的方式，确切地说应该是事业部制的方式比较合适，中国企业也应该采用这种方式。

（4）对分公司管理的分权上有两个极端方式，一个是分公司作为车间来管理，一个是分公司作为一个模拟法人独立运营。对目前的中国企业而言，海外子公司最好采用什么样的分权方式？各有什么优势？

如果是采用分权的方式，就不应该把分公司当作一个车间来管理，因为那是不可能的事情，只要是分权方式，就不会是一个车间的状态。所谓分权，就是把相应的人事权和财务的权力下放到分公司，所以分公司更像一个独立的法人单位，也正因此，分公司需要承担独立的绩效目标，需要

为盈利做出承诺。中国企业对于海外子公司的管理只能是采用分权的方式。

（5）由于“山高皇帝远”，很多海外机构往往容易出现财务控制过松、成本上升和滋生腐败等问题，如何进行组织机构设置，才能避免这类现象的产生呢？具体怎样来做呢？

我想如果海外机构出现财务控制过松、成本上升和滋生腐败的问题，源头不在海外子公司而是总公司本身的管理出现问题，问题不是距离，所以不存在“山高皇帝远”的问题。以今天的技术和沟通的方式和信息的发达，距离已经不是根本问题，根本的问题在于总公司的管理体系、企业文化、经理人的选聘和考核等。如果要避免出现这些问题，应该从经理人队伍建设入手，清晰企业文化和绩效考核体系，更重要的是奖励体系需要完善。

（6）如何建立完备的企业内部监控体系，以避免类似“中航油”事件的发生？

“中航油”事件已经有很多人评价了，我不需要再评价什么。但是这个事件最让我担心的是，人们过多关注了经理人一个人的作用，而忘记了组织需要承担的责任，而这恰恰是我认为能够避免类似“中航油”事件的根本之所在。我在给《经济观察报》的一系列“组织管理”的文章中，一直想表明的一个观点是组织管理最重要的是“个人负责，集体决策”。但是中国企业大多数在组织管理中习惯“个人决策，集体负责”，这样的结果一定会出现失控的情况，所以完善内部的监控体系固然重要，更重要的是要在企业组织内部形成正确的组织管理习惯：“个人负责，集体决策”，不要颠倒了

顺序。如果无法形成这个组织管理的正确习惯，相信就算是有再完善的企业内部监控体系，恐怕也只是一个形式，或者也只能是在“事件”发生之后来做补救，无法在事前起到预防作用。

（7）中国企业实施本土化战略时，往往担心一旦本土化水平过高，母公司会失去对海外分支机构的控制。这种担心有必要吗？

其实是没有必要担心的，我在前面讲过，跨国企业需要完成全球化和本土化的结合才能够实现跨国企业管理，所以中国企业也不例外，也需要实施本土化战略。本土化过程是对母公司企业文化的一个考验，所以企业在进行本土化的过程中，也是母公司企业管理提升的过程，只要母公司能够不断地学习和全球化，就不会出现所担心的事情。如果出现本土化水平过高，使得母公司对其失去控制，也只能够说明母公司的全球化能力不够，在这种情况下，母公司需要重新整理和提升自己的能力，当然也需要付出这个学费了。所以，不要去担心失控，而是要抢先一步快速提升全球化的能力，另外，我坚持中国企业实现跨国企业管理的过程还是回到我上面讲到的三个步骤（前文第5题），这样可以少交一些学费。

（8）跨国公司在海外设立办事机构，在实施本土化战略的同时如何兼顾本公司的企业文化？

其中最重要的是经理人的选拔，需要选拔与母公司理念一致的人，在这个时候，经理人的理念是否与母公司一致比经理人具备的能力更为重要。千万不要做这样的打算：先选择能力最强的人，之后做本公司的文化改造，这无论如何都是错的，因为改变一个人的价值取向是非常困难的，更何况企业不能够花费这个时间，经理人是要直接产生绩效的。

（9）如何对海外子公司的绩效进行评估？

绩效评估有非常成熟的方法和工具，对海外子公司进行绩效评估除了这些工具和方法外，还需要注意绩效考核的结构，一方面KPI指标设定除了考虑财务指标外，还应该考虑非财务指标，比如内部顾客满意度以及市场持续安排等；另外一方面考核方式也需要用心设计，包括考核的人员选择、考核时间段设计、考核结果如何公布等。

海外员工的问题

（1）大家往往把人才国际化，也就是把寻找优秀的跨国企业管理人员当作企业国际化的重要任务，海外分公司的跨国经理人应该具备怎样的素质？

其实，所谓跨国企业就是能够整合跨国人才、跨国资源的企业，所以我们把跨国企业管理的关键界定为两个：一个是能否整合跨国的人力资源，另外一个是能否整合跨国的资源。如果从这个意义上讲，寻找优秀的跨国企业管理人员的确是企业国际化的重要任务。海外分公司的跨国经理人除了具备基本的经理人素质之外，还需要有三个更为关键的素质：第一，人才发动机。海外经理人必须具有为人才做发动机的能力，不断地发动人才的积极性，快速地提升人才，发挥本土人员的能力；第二，企业文化的深植。海外公司经理人需要有传播母公司企业文化的能力和素质，更重要的是经理人自身必须能够代表母公司的文化，能够清晰地表达母公司的价值取向。第三，学习的素质。海外分公司的经理人需要更强的学习能力，才能够融入当地的文化和生活中，也才能够更好地成为母公司和海外

公司的桥梁，让母公司更好地了解海外公司，同时也使得海外公司很好地理解母公司。

（2）总部派出去的人更理解公司内部的文化和运作流程，海外招聘的人更熟悉当地情况，当完美情况不能出现的时候，如何选择？

当然最好是两者能够结合，所以正确的做法是在本土招聘的经理人都需要到母公司工作一段时间再回到本土公司工作，这个环节是不能够省略的，如果从本土直接招聘的经理人承担海外公司管理，的确是非常危险的，所以大多数这样直接招聘的经理人，很有可能本身具备了中国文化的经历，比如海外华人或者海外留学生等等，否则真的是无法胜任的。很多公司也开始在储备人才中开展海外培训计划，所以两者结合的情况我相信在将来会越来越多。目前如果不能够实现完美的情况的话，我倾向于由总部派人出去。

（3）中国公司可以采用哪些方式来吸引海外的经理人才和专家加盟？

主要的还是中国公司本身的能力和诚意，同时要照顾到国际的用人惯例，以及经理人的家庭生活。举个例子，北京需要设立国际学校，因为欧美的大企业需要这个服务，所以在北京的顺义很多欧美的跨国企业一起资助一些国际学校，以保证欧美跨国企业的经理人能够来到中国工作。

（4）中国公司目前还有一些品牌处于比较劣势地位的公司，它们怎样提高自己的品格，增加对外国优秀人才的长期凝聚力？

中国企业目前不能够以品牌的能力来吸引外国优秀人才，但是我想中

国足球市场大概可以给大家一些启示，一方面中国企业在吸引国外优秀人才的时候，不要好高骛远，而是要选择符合自己的人才；另一方面中国企业需要按照国际市场化的规则来吸引国外优秀人才；最后还是企业自身的理念和理想的问题。

（5）是否应该对外派员工提供特殊津贴？这是不是跨国公司所经常采取的方法之一？

应该有特殊津贴，或者一个特别的薪酬福利体系，这是跨国公司所经常采用的方法之一。

（6）分公司员工由于远离公司总部，因此与总部员工相比较，员工融入企业文化需要更长的时间，同时也更困难一些，如何进一步增强分公司的凝聚力？

我想这个问题在上面不同的问题上已经陆陆续续地回答了，如果简单概括一下的话，应该是先选择认同母公司理念的员工，安排员工到母公司工作一段时间，经理人做轮岗，再进行合理的绩效考核和企业文化传播。

（7）如何对分别来自母国和东道国的管理人员进行培训？

在培训的设计上，一定不要分母国还是东道国的管理人员培训，一定是一个一体的培训，一个全球化的培训，母公司的安排和海外公司安排没有什么本质不同，如果说有只可能是语言和方式的不同，但是标准和核心内容必须是一致的。

第四大问题　企业文化的解析

文化是种像钉子一样坚硬的“柔软”东西：实施起来十分艰难，但取得的效果牢不可破。企业文化是企业中一整套共享的观念、信念、价值和行为规则，以至得以促成一种共同的行为模式。这种共同的行为模式可是一点都“柔软”不得的。企业文化是回答企业持续成长问题的根本之所在，文化直接决定着企业领导者的行为方式，文化直接影响着人力资源的有效性，文化对于提升企业独有的核心竞争力有着深刻而长远的作用，任何一个企业都需要平衡成长和稳健发展两者的关系，而这就是文化的作用。中国传统文化独有的特质，使得我们对于企业文化的理解更需要深刻而细致，没有文化的持续创新，就不会有中国企业的持续改变和成长。

中国领先企业的管理模式

近20年来，中国企业的经理人在不断学习着各种规则与新理论，尤其是到了21世纪的开初，人们开始接受更多新的观点，比如：

（1）企业必须保持弹性，迅速回应竞争与市场变迁；

（2）持续标杆学习以达到最佳表现；

（3）积极采取外包方式以达到更佳的效率；

（4）为了要在竞争中维持领先地位，企业必须培养自己的核心能力；

（5）企业必须进行流程再造以获取更高层次的管理水平；等等。

但是，正如当中国企业界人士翘望杰克·韦尔奇中国之行所最终感受到的失望一样，人们发现，通用电气和杰克·韦尔奇的神话无法在我们身上实现，难道是这些理论错了？没有。难道是我们没有学到真东西？也不是。以上的所有理论都是对的、也是真的，但是问题在于，我们如何放在自己的管理环境中运用，因为管理首先是一门实践学科。

我们来看看原因：

（1）企业必须保持弹性，迅速回应竞争与市场变迁，但是能够保持弹性的企业首先是具备了领先的地位，具有了引领市场和引领顾客的能力。

（2）持续标杆学习以达到最佳表现，事实也是如此。问题在于持续标杆学习必须能够积累出企业自身的管理模式和管理文化，仅仅是学习标杆还是不够的。

（3）积极采取外包方式以达到更佳的效率，很多企业采取外包所花费的时间成本和管理成本更大，因为企业自己还没有搞清楚自己想要什么、外包部分的标准是什么、如何来评定等。

（4）为了要在竞争中维持领先地位，企业必须培养自己的核心能力。当一个企业处于行业第一、第二的位置的时候，我们还不敢说这个企业领先，因为中国大多数企业能够持续的时间很短，所以看到的领先地位只是一个暂时的现象。而当你以一个暂时的领先作为自己的参照坐标来奠定核心能力的时候，结果就会可想而知了。

（5）企业必须进行流程再造以获取更高层次的管理水平，没有错，错在我们用手工的思维语言来操作信息技术思维语言，当流程更需要整体最大、系统习惯的时候，每一个人还是觉得职能更为重要，我要发挥作用。

因此，当我们学习西方的先进管理理论和方法的时候，我们还必须清楚我们自己的状态，我们需要平静下来，慢慢地理解。了解自己的内心，了解企业的机体反应，了解自己的消化能力，不要看到好吃的就想多吃，结果消化不良还要到医生那里求解。

我们先放下西方的管理理论，回到我们自己的状态来看看，对于中国的每一个企业来说，仅仅是承认活着恐怕还不够，我们还需要思考怎样活

着，为什么活着？这有点像哲学问题，因为我们需要探讨企业作为组织，它的本质是什么，只有想清楚这个问题，我们才可以真正地了解企业组织本身，也才能够选择合适于这个企业组织机体的有效行为方式。

西方先进的管理理论、管理方法、管理工具到了中国企业中就显得非常尴尬，同时很多中国企业的管理者也为不知道这些理论和工具的运用是否有效感到困惑，一个企业究竟要怎样管理呢？每天我们都接收到很多新的管理词汇和概念，这么多都是武器吗？都适合吗？无论是营销、市场，还是生产、采购好像都是永无休止的循环；在初创阶段和发展阶段，先锋企业是怎样迅速组织和发展它们的管理团队与员工的呢？又是怎样与员工一起控制和实施各种绩效和目标的呢？

我们可以先看远一点，日本所实践的成功管理模式是戴明的质量管理思想，戴明的管理思想是典型的西方理论，但是到了日本，质量管理变成日本的管理精髓，成为日本企业在国际市场角逐的竞争优势。问题的关键是为什么戴明的质量思想到了日本被发挥得淋漓尽致？我们需要思考的是这个，日本的成功恰恰是能够把西方的管理理论与日本的本土文化相结合。质量管理需要的是服从的文化，需要精益求精，需要对于工作的高度负责，需要一种荣誉感，这些恰好是日本文化所包含的内容，两者的结合造就了日本管理的竞争力。

中国理念　西方标准

回到中国，海尔、TCL、华为、宝钢、联想这些我们称之为先锋企业的中国本土企业给了我们非常充足的管理方式资源，那些深入人心的管理

标语以及自成体系的管理制度都深深令我们尊敬和感悟。

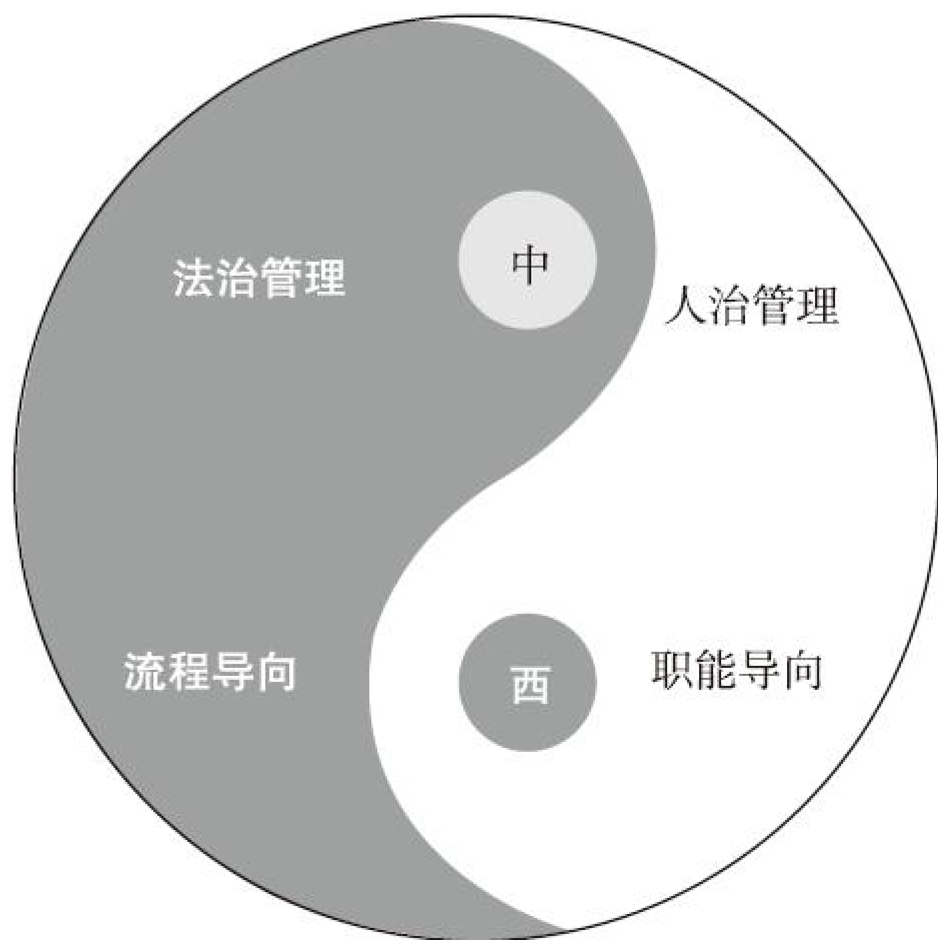


图4-1　以道示法，太极生两仪

我们得到一个明确的结论：中国理念，西方标准。我们试图用图4-1来阐述我们所提出的“中国理念、西方标准”。

我们将源于西方的管理方式与源于中国的管理方式以“太极图”的方式相结合（见图4-1），阐述先锋企业“中国理念，西方标准”的管理方法。阴

阳代表中西两方，阳中阴点表示中方的管理方式中吸取了源于西方的管理方式，同样地，阴中阳点表示西方的管理方式中也引用了源于中国的管理智慧。“中国理念，西方标准”的关键在于阴阳结合，运转于无穷。事实上，这两种管理方式的结合益处及原因并不是我们研究中得出的创新的成果；很多企业（包括西方百年企业）都已先后实施并倡导这样的管理方式。我们所注重的是中国的先锋企业如何结合这两种管理方式，站在中国的文化和管理历史的角度，如何以中国的管理哲学来运用西方的管理科学。

中西管理的结合关键是三个转变：从“以人为本”向“以执行为本”转变，从“以岗位为本”向“以目标为本”转变，从“以职能导向”向“以流程导向”转变，两者兼容。

执行为本

法治管理侧重“法”，即制度，而人治管理侧重“人”，即情理。在理解西方人文主义所体现的“人是宇宙中心”精神后，我们认为是西方文化追求自我价值的实现，形成独立的人格，同时强调人不应当鄙视自己，而应当追求自身价值与幸福。正因如此，西方社会中人与人之间不形成宗法伦理、等级关系，而是平等基础上的契约。当社会发展需要把这种契约关系用某种法定形式规范下来时，西方社会就形成了法治社会。表现在管理上就是规范管理、制度管理和条例管理，即在管理中特别注重建立规章制度和条例，严格按规则办事，追求制度效益，从而实现管理的有序化和有效化。

以美国式西方管理为例，由于制度管理克服了传统管理的无序状态、放任状态、经济主义等方面的缺陷，因而构成了全部管理的基础。亦即任何形式的管理，如果不能经历科学管理阶段的全部内容，建立自己的科学管理体系，其管理绩效不是无效的就是低效的。

相对而言，孔子的“仁义礼智信，恭宽信敏惠”之所以在中国千古不衰，是源于建立在以家为本位的社会伦理秩序的基础之上。中国特色的管理哲学十分强调“家宁”“家兴”和“家顺”等理念；它不仅表现为企业本身就是“大家”“厂家”，更重要的是表现中国管理具有更多的“情感”特色。企业成为员工情感交流和满足需要的重要场所。

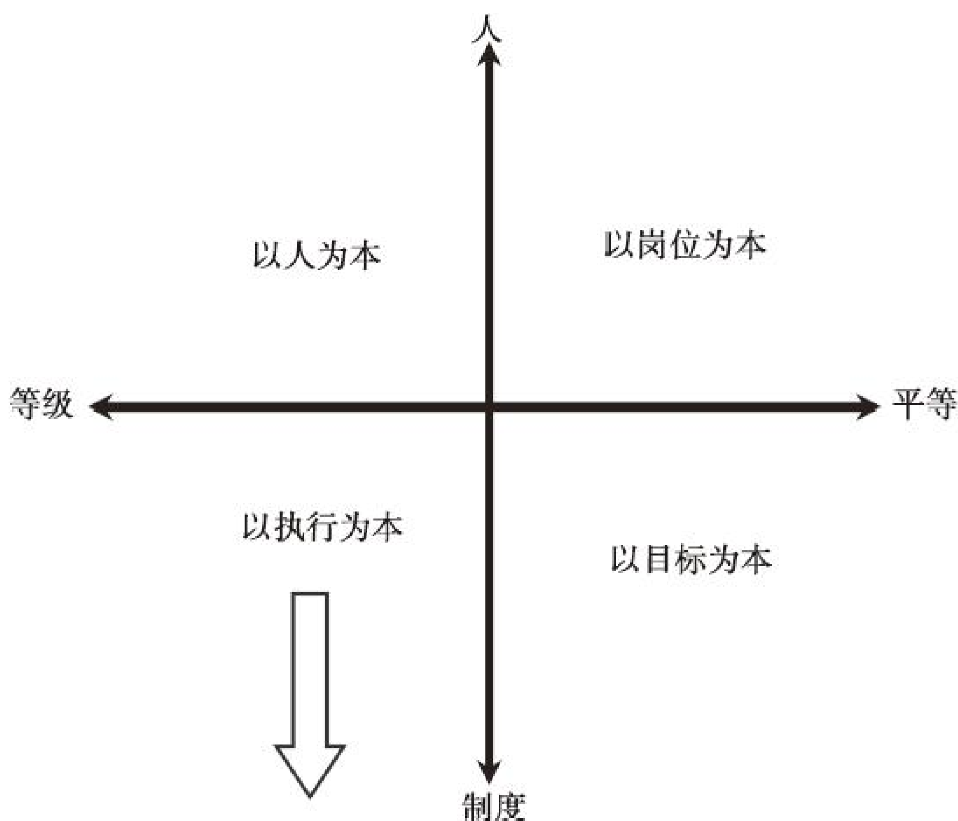


图4-2　不同的侧重：以中国的管理哲学来运用西方的管理科学

在图4-2中，我们描绘出了中西方传统文化影响下各种不同侧重所显示出的管理特色：中国管理哲学侧重的是人、等级；这种管理由于偏重于人的作用和人的价值实现，比较不倾向于制度效应和条例管理。

先锋企业试图寻找中、西两方的平衡；如图4-2所示，当管理者试图从注重人和人的平等关系转向西方通过管理制度形成的管理环境，实施"移情于法"。此时的企业管理特色就从第二象限的"以人为本"自然转移到了第三象限的"以执行为本"。这就是先锋企业在短短十多年的企业经营中形成的管理方式。另一方面，各个企业的管理方式或多或少都包含了适当的人、制度；无非是各自的运作机制不同，各自的管理成本不同，由此引申出不同的管理模型和体制。

流程导向

让我们首先通过图4-3来理解两种管理模式所关注的不同重点。

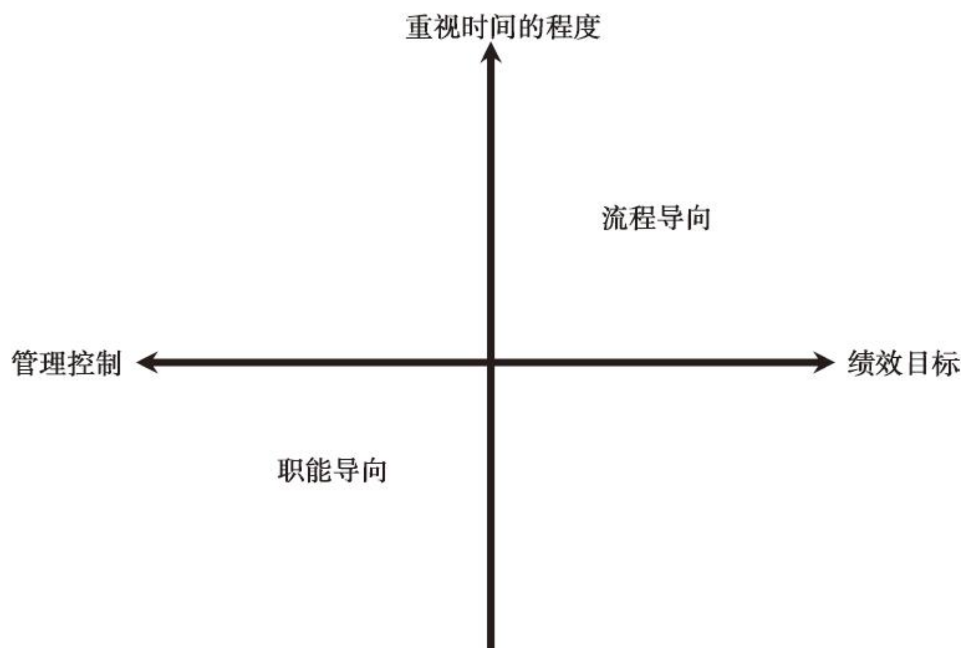


图4-3　流程与职能

职能导向侧重于对职能管理和控制，关注部门的职能完成程度和垂直性的管理控制，部门之间的职能行为往往缺少完整有机的联系。它没有确定时间标准，这一最重要的工作标准一般是由该部门的主管领导临时确定的，这就大幅加重了主管领导的工作量；又由于标准不确定，导致整体工作效率大幅降低。

流程导向侧重的是目标和时间，即以顾客、市场需求为导向，将企业的行为视为一个总流程上的流程集合，对这个集合进行管理和控制，强调全过程的协调及目标化。每一件工作都是流程的一部分，是一个流程的节点，它的完成必须满足整个流程的时间要求，时间是整个流程中最重要的标准之一。

我们可以通过表4-1了解到职能导向和流程导向的区别，中国理念、西方标准的管理模式就是形成以流程为导向的企业管理模式。

表 4-1　职能导向和流程导向的区别

职能导向	流程导向
根据垂直职能的不同划分部门	以流程为导向的组织模式重组，以追求企业组织的简单化和高效化
建立层层行政管理控制体系，企业管理体系就是一个层级的控制命令体系	反向，即从结果入手，倒推其过程；关注结果和产生这个结果的过程
依法行事是其主要的行为准则	注重过程效率，流程是以时间为尺度来运行的
职能部门之间经常出现职能重叠、职能空缺的现象	全流程的绩效表现取代个别部门或个别活动的绩效表现
各个不同的职能部门之间经常会出现缺少共同目标，导致目标不一致的现象	重新思考流程的目的，使各流程的方向和经营策略方向更密切配合
重叠、交叉的层级体系导致信息流通发生阻碍	强调运用信息工具的重要性，以自动化、电子化来体现信息流增加效率
管理层面以控制（扼杀创造力）、协调（效率低下）性的工作为主	鼓励各部门的成员共同追求流程的绩效，重视顾客需求的价值

毕竟在西方国家企业执行的流程管理很大一部分还依赖了先进的企业资源管理软件，与企业外部上、下游相关的计划执行软件、客户关系管理软件等，这些软件在中国企业的应用和实施已经得到了很大关注，但仍然需要一个漫长的过程。中国先锋企业的深谋远虑即在于合理地平衡这之间的利弊，合理应用于自己的企业。这包括：决定主要流程和支持流程，避免流程太细；以主要流程规范企业的组织架构，建立企业整体流程绩效的管理标准；处于主要流程的各部门，保持职能导向的管理方式，以控制流程再造过程中产生的各种风险；对支持部门进行整合，以降低支持部门的总体管理成本。

中国企业仍停留在企业家文化的阶段

中国大部分的企业只是停留在企业家代表企业文化的阶段，而对于构建企业文化来说，如果只是由企业家代表一个企业文化，这只是企业文化建设的初级阶段，离真正形成企业文化的阶段还有很大一段距离。我们看看图4-4，这就是企业文化之旅。在图4-4中我们可以清晰地看出，一个企业形成具有竞争能力的企业文化需要经历从生存目标导向到规则导向、到绩效导向、到创新导向、再到愿景导向这五个阶段，企业家代表企业文化只是处于第二个阶段。

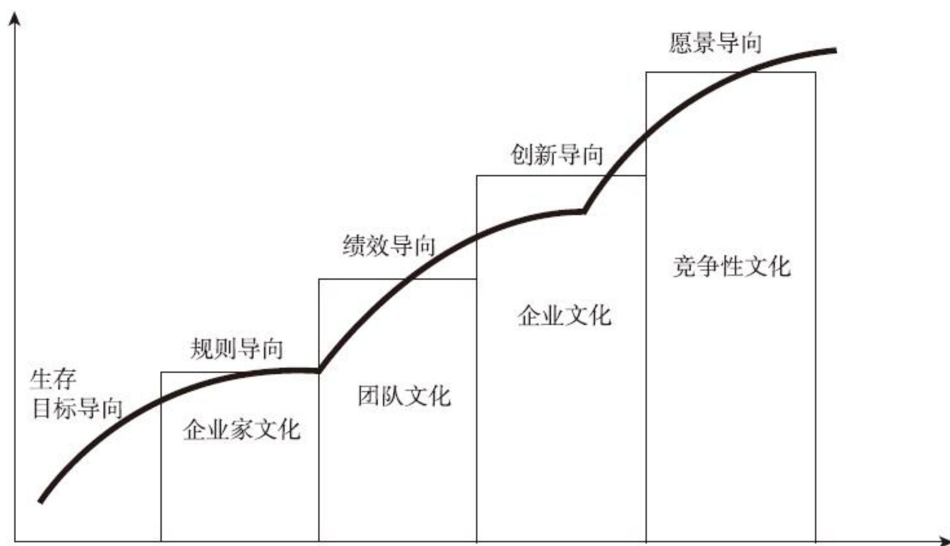


图4-4　企业文化发展之旅

不仅仅是这样，还有一个更需要大家关注的问题是，在企业家代表企业文化的阶段，企业应该构建规则体系。企业文化以规则为基础，现实当中的中国企业，不遵守规则的人恰恰是企业家本人。我常常举例子说：一

个规定全公司统一着装的公司，唯一不穿工服的人恰恰是企业家，如果企业家不能够带领企业构建规则，那么这个企业的企业文化就没有了发展的基础，这也是为什么中国企业只是停留在企业家文化这个阶段，因为没有规则导向作为基础。如果我们把中国企业做一个分类，那么大部分企业在企业家文化阶段，还需要不断地形成规则导向；一少部分企业在团队文化阶段，能够具有业绩为基础的文化，不再受个人能力和因素影响；更少的企业在企业文化阶段，实现了形成创新文化的组织能力；目前还没有中国企业具备竞争性文化，对于中国企业来说，企业文化还不能够形成核心竞争力。

在我的理解当中，企业文化建设本身就是一种管理，只是企业文化管理更多的是关注企业的组织氛围、关注员工行为的培养、关注价值观的选择这些比较柔软的东西，不像其他管理方式那样“硬”。文化从定义上讲是“人类为了适应环境所选择的生存方式的总和”。任何文化，包括企业文化都有非常明显的时代痕迹，都需要符合时代的要求，文化所更新的东西是时代的特征，或者说“与时俱进”。所以当我们看到一个企业能够在市场上获胜，能够领先于同行，这个时候它的企业文化会起作用。

人们有一个共识，中国的企业文化大体就是企业家文化，或者说是企业一把手文化，所以这是一种伪文化。这种说法太片面。企业发展阶段与企业文化发展阶段是相适应的，我们在企业的一个发展阶段中，需要由企业家代表企业文化，但这样的文化随意性强，很难相对固化，也很难得到一个团队的认同，因此具有很大的局限性。但是当企业发展到一定阶段，度过了创业阶段开始向持续发展转变，企业就要上升到一个新的企业文化阶段，这个时候企业文化的特征不再是企业家的特征。

一个企业的企业文化也是一个不断更新的过程，这是文化本身的要求。就像中国今天在迈向现代化的过程中如何实现中国文化的转型也是一个根本的话题，它真的是一个系统的工程，需要从领导者到员工的彻底努力，通用电气从1980年开始的观念革命就是很有代表性的例证。企业文化必须符合时代的特征，在这个转型的时期，企业文化也必须转型。

并不是所有的企业都要建设企业文化，有人说“大企业靠文化，小企业靠命令”，其实这个说法在一定程度上是对的。如果这时开始了企业文化建设，那么结果只能是文化墙上挂，行动地上爬。当企业把其他的管理做好，企业需要具有盈利能力的时候，才是谈论文化的时期，如果连这些都还做不到，就去谈企业文化建设，那么也就只能是空谈。

创业型企业和小企业应该用明确的行为选择来构建自己的企业文化，只是企业长大了之后，更需要的是自我管理，更需要人们根据公司的价值选择来约束自己，所以文化成为管理的基本手段之一。只有需要探讨持续成长问题的企业才可以进入企业文化建设的步骤，若没有生存的前提，或者说还没有把前面四个管理做好的企业是不能够也不应该提前进入企业文化建设阶段的。

企业管理的内容有五个方面，第一个是计划管理，解决目标与资源是否匹配的问题；第二个是流程管理，解决运营效率的问题；第三个是组织管理，解决权力与责任是否匹配的问题；第四个是战略管理，解决核心竞争能力的问题；第五个是文化管理，解决持续经营和持续成长的问题。由此可见，企业要建设企业文化是为了实现稳定的持续增长，就是企业的持续成长需要企业文化来支撑，没有企业文化建设，企业不可能实现持续

性。运用企业文化管理，目的就是要形成企业的共识，所以形成共识的这个功能，只有企业文化管理才能够做得到。

企业文化不等于企业的核心竞争力，只有企业能够以愿景为导向，这个时候企业具备了竞争性文化的时候，企业文化才能够成为核心竞争力的来源。很多人之所以认同企业文化是核心竞争力，是把企业文化所表现出来的企业“个性”误解为企业与其他企业的差异化。企业文化的核心是企业成员的思想观念，它决定着企业成员的思维方式和行为方式。它对于推进企业的绩效是从两个方面发挥作用的，一方面是当这个企业的企业文化以业绩为导向的话，企业文化会推动企业的绩效。事实上这个时候，我们称之为基于业绩的企业文化。另外一方面是当一个企业的文化理念能够与市场的特征吻合，符合市场和顾客的价值需求时，这样的企业文化会为企业带来市场的共识，从而得到来自企业外部资源的支持，从而支持企业的绩效。但是有业绩不能够说明就有核心竞争力，企业还需要走过创新阶段，走到能够用愿景提升企业、提升员工行为的阶段，才会形成以文化作为企业竞争力的来源。

如果已经进入行业先锋或领袖的阶段，培育优秀的企业文化就变得非常重要。因为在这个时候企业需要回答的问题已经上升到了持续发展的问题，企业文化对于一个企业的成长来说，看起来不是最直接的因素，却是最持久的决定因素，如果没有优秀的企业文化支撑，行业先锋或领袖的地位就没有基础。张瑞敏曾说过，“海尔的成功是观念和思维方式的成功。”海尔的扩张主要是一种文化的扩张—收购一个企业，派去一个总经理、一个会计师、一套海尔的文化。综观世界成功的企业，如美国通用电气公司、日本松下电器公司等，其长盛不衰的原因主要有三个，即优质的

产品、精明的销售和深厚的文化底蕴，而且优质的产品、精明的销售往往产生于深厚的文化底蕴中。

中国企业文化不是有没有真正热起来的问题，而是应该把企业文化热先放一放，大家回到企业管理的基本问题上来努力，企业的管理需要踏踏实实的基础，企业本身是一个实干的象征，任何务虚的东西在企业管理中都是会被淘汰的。

企业文化的若干管理问题

第一个问题：为什么企业需要建设企业文化？它与管理是什么关系？

我曾经在教学中强调，企业管理的内容有五个方面，第一个是计划管理，解决目标与资源是否匹配的问题；第二个是流程管理，解决运营效率的问题；第三个是组织管理，解决权力与责任是否匹配的问题；第四个是战略管理，解决核心竞争能力的问题；第五个是文化管理，解决持续经营和持续成长的问题。企业为什么要建设企业文化，就是因为企业的持续成长需要企业文化来支撑，没有企业文化建设，企业不可能实现持续性。当然如果这样理解，恐怕就需要大家正视一个问题，就是并不是所有的企业都要建设企业文化，只有需要探讨持续成长问题的企业才可以进入企业文化建设的步骤，若没有生存的前提，或者说还没有把前面四个管理做好的企业是不能够也不应该提前进入企业文化建设阶段的。

企业文化建设本身就是一种管理，所以我们不能够问企业文化建设与管理的关系，而是需要理解为管理本身。只是企业文化管理更多的是关注企业的组织氛围、关注员工行为的培养、关注价值观的选择这些比较柔软的东西，不像其他管理方式那样“硬”。运用企业文化管理，目的就是要形成企业的共识，所以形成共识的这个功能只有企业文化管理才能够做得到。

第二个问题：企业文化是企业的核心竞争力吗？它如何推进企业的绩效？

我不认为企业文化是企业的核心竞争力，因为企业的核心竞争力有着非常清晰的定义。很多人之所以认同企业文化是核心竞争力，是把企业文化所表现出来的企业“个性”误解为企业与其他企业的差异化，之后简单理解为企业文化是企业的核心竞争力！如果大家了解文化本身就会很容易理解，文化从定义上讲是“人类为了适应环境所选择的生存方式的总和”，因为任何文化，包括企业文化都有非常明显的时代痕迹，都需要符合时代的要求，所以当我们看到一个企业能够在市场上获胜，能够领先于同行，这个时候它的企业文化会起作用，但是这也仅限于让员工与市场的特征相吻合这个方面起到作用，不能够夸大企业文化的作用。

企业文化对于推进企业的绩效方面，也是从两个方面发挥作用的，一方面是当这个企业的企业文化以业绩为导向时，企业文化会推动企业的绩效，事实上这个时候，我们称之为基于业绩的企业文化；另外一方面是当一个企业的文化理念能够与市场的特征吻合，符合市场和顾客的价值需求时，这样的企业文化会为企业带来市场的共识，从而得到来自企业外部资源的支持，从而支持企业的绩效。

第三个问题：要成为行业先锋或领袖，是否首先得培育优秀的企业文化？

如果已经进入行业先锋或领袖的阶段，培育优秀的企业文化变得非常重要。因为在这个时候企业需要回答的问题已经上升到了持续发展的问题，如果没有优秀的企业文化支撑，行业先锋或领袖的地位就没有基础。

第四个问题：在这个转型期，企业文化也必须转型吗？一个企业怎么完成它的转型？这是否意味着企业文化的可塑性强？

我在上一个问题已经回答了这个问题，就是企业文化必须符合时代的特征，在这个转型的时期，企业文化也必须转型。刚刚改革开放的年代，时代对大家的要求就是改革、开放、冒险，敢为天下先，符合这一特征的企业都有了高速的发展，比如广东的个体户、当时的牟其中。到了20世纪90年代，时代的特征是务实、服务、品质，符合这一特征的企业发展起来，比如康佳、科龙等。而到了今天，时代的特征是国际化、速度、创新，符合这个特征的企业文化成就了一大批著名的企业，如海尔、华为、TCL、联想。

一个企业的企业文化是一个不断更新的过程，这也是文化本身的要求，我无法用简单的话回答你如何完成它的转型，就像中国今天在迈向现代化的过程中如何实现中国文化的转型也是一个根本的话题，它真的是一个系统的工程，需要从领导者到员工的彻底努力。我可以给大家讲一个案例，你从中可以知道如何做转型。这个例子就是通用电气从1980年开始的观念革命。文化的不断更新并不意味着文化的可塑性强，文化在根本的价值追求上是恒久不变的，文化所更新的东西是时代的特征，或者说“与时俱进”，这是文化自身的特性。

第五个问题：有人说：“大企业靠文化，小企业靠命令”，您赞同这样的说法吗？创业型企业和小企业怎么建立自己的文化？

这个说法在一定程度上是对的。企业长大了之后，更需要的是自我管理，更需要人们根据公司的价值选择来约束自己，所以文化成为管理的基本手段之一。小的企业因为管理幅度小，管理者能够直接带领经营的过程，直接命令和以身作则会更容易见效。创业型的企业和小企业，企业文

化建设不是其主要方向，反而基础的管理是其主要方向，不要在企业文化建设方面花太多的精力和资源。创业型企业和小企业应该用明确的行为选择来构建自己的企业文化，只要让所有的员工知道企业赞赏什么样的行为，反对什么样的行为，清清楚楚就好了。就如张瑞敏一上任所做的第一条规定就是“不准随地大小便”，国外学者觉得惊讶，但这恰恰是海尔文化的起点。

第六个问题：现在中国企业对企业文化“雷声大、雨点小”，您到企业去看，往往成为“挂在墙上”的精神和理念，这就是说，企业文化还没有真正热起来。您认为症结在哪里？

我本人的研究方向是做组织与文化研究，我个人觉得这种现象根本的原因是中国大部分的企业还没有到建设企业文化的阶段就开始了企业文化建设，那么结果只能是“文化墙上挂，行动地上爬”。就如我一开始讲的一样，当企业把其他的管理做好，企业需要具有盈利的能力的时候，才是谈论文化的时期，如果连这些都还不能够具备，反而去谈企业文化建设，那么也就只好空谈。中国企业文化不是有没有真正热起来，而是应该把企业文化热先放一放，大家回到企业管理的基本问题上来努力，企业的管理需要踏踏实实的基础，企业本身是一个实干的象征，任何务虚的东西在企业管理中都是会被淘汰的。

第七个问题：一个共识是，中国的企业文化大体就是企业家文化，或者说是企业一把手文化。但往往是这样的文化随意性强，很难相对固化，也很难得到一个团队的认同。有人说，这是一种伪文化，您怎么看？

我在自己的书《领先之道》（中信出版社2004年）里面很详尽地探讨

了这个问题。企业发展阶段与企业文化发展阶段是相适应的，我们在企业的一个发展阶段中，需要由企业家代表企业文化，但是当企业度过了这个阶段，企业就要上升到一个新的企业文化阶段，这个时候企业文化的特征不再是企业家的特征，我建议大家选择这本书来看看，就会完全明白了。

第八个问题：您有一个经典性的结论："中国理念、西方标准"。如何解读这句话？

总结出"中国理念、西方标准"是我最为得意的，西方标准是指做事的习惯，一丝不苟，遵照流程，不讲人情，完全符合标准。但是我们不能用西方的理念，西方理念是基于它的文化背景，譬如西方人比较强调自己能力的发挥，认为这是常识，但是我们更强调的是，你要给我平台，西方的文化是他自己创造平台，两者相差很远。所谓中国理念就是你的文化背景，你必须在这个背景下来考虑你的管理模式。不能超越这个背景来谈管理。譬如，中国文化有一个很重要的准则是，不管怎样，得让大家都过得去，就是面子。在管理当中，本来你是可以不关心很多东西的，但是在中国你得关心。林语堂讲，对中国人来说，三个最重要的东西是面子、人情和权力，管理就得考虑这些东西。权力不一定对，但一定要记住这是其中一个。把权力用好的方法就是授权，而不要留在你那儿。然后你一定要照顾大家。西方人都是说自己可以照顾自己，中国必须是我们照顾大家。

在中国理念西方标准上，海尔做得最好。海尔说公司是"海的文化"，这是中国理念；但它做事要"日清日毕"，用的是西方的标准。

中国理念、西方标准最关键的是从职能到流程的转变。中国的管理从行政机关到企业都是按职能设计的，先有职能，后有管理，先定你有什么

职能，再定你怎么管。但真正要做好事，应该从流程走，一件事想做成，它要经过哪些步骤，然后大家按照步骤来走，通过步骤来分工，通过步骤得到资源，这才是对的，才符合管理的本质。张瑞敏讲，海尔的水平就是流程的水平。我非常同意这个观点，很多人讲海尔的服务、国际化、品质、设计，我认为海尔目前最强的竞争力在于它的流程，海尔的确是从顾客需求开始做流程，一件事要做成要经过哪些步骤，然后大家怎么做、怎么分工、怎么获得资源……“中国理念、西方标准”就是以流程为基础，不以职能为基础。一定要把以职能为基础的观念彻底破除，才能够理解我的这句话。

第九个问题：一个空降的经理人，如何融入该企业的固有文化？又如何影响该企业的文化？

空降的经理人如果是在一个企业文化基础非常好的企业，不存在大家是否相融的问题，如果理念上不能够认同，恐怕空降的经理人自己也不会到企业工作。当我到六和做总裁的时候，我没有感受到什么文化冲突，这也是我自己非常幸运的地方，因为有着共同的理念。空降经理人是否顺利，取决于空降经理人与企业之间理念是否相同，空降经理人与企业一起努力获得市场的价值，就会取得异常的成功。任何一个经理人最重要的职业素养是理解企业价值并能够始终如一地交付这个价值。中国的企业做不久、做不好，其中一个关键的原因是经理人总是想构建和推行自己的价值，或者彻底改造企业的价值，这是非常错误的。企业自身的价值我们需要维护，你唯一需要做的就是保证企业的价值在你的管理行为中能够得到有效沟通并能够达成共识。像沃尔玛、可口可乐这些企业，它们的一代一代的经理人是企业领袖，能让企业的价值观始终如一地交付下去。但这在

中国企业是一个大问题，因为在中国，企业的新领导者上台，就把这个打碎，重新搞一套，每个领导人都是从零开始。

对文化的认识与理解

企业文化，无论它是公开的还是隐秘的，要么为企业带来利润，要么就是造成额外成本。你是否可以自信地说，你现有的企业文化服务于你的业务了呢？你能否说明一下你的企业文化是怎样增加企业利润的呢？

你也说不清？那就来看看企业应该如何管理文化。事实上，真正做到严肃对待文化问题的公司不多。大部分的公司都不能有效地实施企业文化。

许多人说文化虽然可以改变，但用时太长，因为那些深埋于心底的信仰和价值观太过隐蔽，根深蒂固，不易操纵。许多人一听说改变文化要花五到十年时间，就丧失了信心，不再感兴趣。

加之，许多需要彻底改变企业文化的企业已经等不起五到十年时间。市场的压力令它们喘不过气来。的确，支配着人们行为模式的观念、信念、价值观和行为规则越强，组织越庞大、越复杂，就越难找到并改变企业文化。唯一的技巧是立即进行企业文化管理。

文化变革的目标并非人格的巨变，而是一种有利于企业各主要方面、可延续下去的行为模式变革。其目的是要通过量变来实现质变，确保取得实效。

文化管理的原理很简单：创造有利于企业的文化。当然，这是通用电气的模式。你的呢？事实上，我们不得不承认：

·中国的企业面临着有史以来最巨大、最易受损的变化。当今企业经营者所面临的最大挑战，恐怕就是在变动迅速的经营环境中为企业谋求生存与发展的机会。基本的原因在于：过去证明有效的许多方法，现在多失去了作用。

·不管你是否注意到，文化其实遍布你的周围。不同的企业有不同的企业文化。文化会影响到我们个人生活和工作生活的许多方面。

·文化深深根植于我们的内心；文化影响我们的判断；我们已经习惯一些做法，文化因此常常被忽略。

·世界正用前所未有的力量来否定自身。传统的、甚至仅仅是昨天还被视为经典的东西，如今已经被扔进回收站。无论是人还是企业都脱离了传统的概念：企业中的人和人的空间（企业）都成为一种理念。因此企业必须进行文化的革命。现代的人和现代的企业都要勇敢地拥抱失败，要有强烈的求知欲，热衷于行动，富有好奇心和创造力，乐观激进，永远变革。

·这一个世纪的管理环境和市场与经验相去甚远，市场、技术、人才、空间、速度都发生翻天覆地的巨变。而人只有不断重新开始，用新的思维、新的意识、新的知识和技术—用全新的自己来面对这个世界，才能在这个时代生存。

·从威廉·大内的《Z理论—美国企业界怎样迎接日本的挑战》到彼得·圣吉的《第五项修炼—学习型组织的艺术与实务》，企业的价值观在管理理论与实践中占有愈来愈重要的地位。企业价值观在现代企业中的地位变得如此重要，其根本的原因是：企业的真正存在并非是资财的积累、规模的

扩大，而是其文化、精神的存在，一旦企业失去了后者或者是形成了某种病态的文化，不论其当时的市场、社会利益如何，不论其在公司这个庞然大物中的座次如何，它很快都会陷入危机之中。危机不是原因，而是结果。

成功之后衰败，创新之后怠惰—此模式长久以来普遍存在于各行各业。这不是地域的概念，而是全球性的通病。因此若想拥有永久的成功，必须变革文化。这些道理大家也都很懂，做不到的原因是，人们没有对文化清晰地理解，我们还是应该把最基本的问题了解透。

从象征性看“文化”

每个人对“文化”这一概念都有一定的认识，如我的学生一看到我的名字就说：这人一定是乡下来的，这就是他的“文化”判断。字典上说“文化是人类一切物质文明、精神文明的总和”。要了解“文化”，我给出一个办法：看象征性，看载体。以娱乐作为一个象征也许能说明问题。美国的文化可以说是“桥牌文化”，讲究合作，如果我跟你合作，就一定默契地将对手打倒；如果游戏规则变了，我得跟原来的对手之一合作，余下的两个人合作，我将不会受以前的搭档的影响，与新伙伴默契地将新对手打倒。日本是典型的“围棋文化”，围棋中无论是黑子、白子，每一个子是没有任何意义的，但是一旦围成一片，这些棋子的意义就无比强大，把对手围死为止。我们是什么？我们是“麻将文化”，最欣赏的是“自摸”，谁也不靠，奖励最高，如果我做不成，就想办法捣乱，谁也别做成，如果有人成了，就很难受。更可怕的是，在麻将的游戏规则中，四个人都没有成功是最好的结果，皆大欢喜。我们仅仅用这三种娱乐方式的区别就可以知道文化的区

别。对于文化载体的认识总是让我非常紧张，因为现代社会是靠企业做载体。美国之所以会有现代的文化，是它有微软、有思科、有IBM、有GE、GM；日本则有索尼、松下、丰田，我们中国呢？说象征性，我们只有一个长城！再想，还有个大熊猫。而这两种东西都是传统文化的象征，因为没有现代的企业，所以我们没有现代文化！我对我们的企业寄予很大的希望，我希望能构建很大的企业，然后把现代文化支撑起来。

生活状态是文化的标志

生活状态不改变，很多东西都改不了。中国产品很多品质不够好，原因在哪里？我认为：如果大家的生活要求不改，企业产品的品质永远不会好！因为我们自己就没那么高的要求！人们在对于未来的趋势的判断中，有这样的一个结论，强调生活品质是根本的趋势之一。如果是这样，中国人的生活品质要求需要做根本的调整，才有希望调整文化。

文化就是思维方式

这是文化最为重要的一个认识，请记住，文化决定思维方式，思维方式决定行为选择。我们可以发现，能力差不多的人在一起没办法合作，原因是什么？原因是我们不愿意感觉别人比自己好，这是我们的思维方法上的问题，离你很远的人比你好，那没问题，你可以欣赏他；美国人比我们（广州）好，我们没任何问题；上海比我们（广州）好，就有点难受。这种思维方法确实影响非常大，我们不能很好地合作，很多东西就做不出来。一个企业想有好的整体的文化氛围，必须改变思维方法。中国文化带来的思维习惯可以分为三种：第一种是宏观思维方式。我们关心宏观的东

西，从前的东西，我们的日期格式是年、月、日，所以看问题我们很少看到微观、看到自己的问题，看到的都是大局、体系或者过去的问题，而西方的是日、月、年，他们关心的是现在的事情、微观的东西。因为现在环境变化太快，以前做得好，不见得现在也会做好。而国人一向的习惯都是看你的以前来决定你的现在，所以有句话说：从三岁看八十。第二种是辩证思维方式，也就是中庸思想。这种思维方式最关心的是平衡和中庸，不会做原则的争执，不会形成对立，不会有鲜明的立场和态度，一切都是有正反两个方面的结论。第三种是形象思维方式，形象思维方式会强调事实，强调眼见为实，耳听为虚，这种思维方式对于坚持实践和验证来说是非常好的，但是在今天一个以信息、知识为特征的时代中，仅强调摆事实，不学会用已知推未知，不学会理解虚拟世界和虚拟网络，再加上能够掌握的东西是非常有限的，你的竞争力也就大打折扣。在今天的环境中，更注重创造性思维方式，而这恰恰是中国文化所欠缺的。

中国的文化对行为的影响

无论儒家文化、道家文化，还是佛家文化，作为中国传统文化的三个主要构成部分，我们看到的其实都是积极入世、关心世事。儒家强调内圣外王，君子当自强不息；道家强调以无为而有为；佛家强调立地成佛，普度众生。中国的传统文化一脉的精髓就是“国家兴亡，匹夫有责”。但是传统文化折射在行为上，又有着另外一种状态。

1.重讨论不重行动

我们喜欢讨论，喜欢寻找问题，喜欢评判和发表看法，但是不愿意做

出承诺和行动。举个例子，上了北京的出租车，5分钟后，司机可能侃侃而谈，该如何管理国家，改革开放如何进行，国企如何改造，如何对待下岗工人，等等。可是最后你可能发现，他开不好他那部车。在管理中，发现问题可以说人人都会，但是解决问题却是人人都躲。如果你让大家谈论问题，你会得到无数的问题；如果你让大家给出解决方案，会发现什么也得不到，特别是当人们发现这些方案需要自己去做的时候，你就更加不会得到什么。

2.重他人不重自己

我曾经在很多场合说过一句这样的话："在中国，大家都活得很辛苦，因为我们用一生一半的时间看别人怎样活，用一生另一半的时间活给别人看，我们自己该如何活，没有想过"。我们从来都是以别人为标准的，比如，如果我要求学生在星期五交作业，到了星期四晚上，一个学生问同宿舍的同学：做了陈老师的作业了吗？如果回答是做了，这个同学一定会不睡觉都把作业做出来。如果几个同学都回答没有做，这同学一定是快快地睡觉：反正大家都未做。其实学生交作业是天经地义的，是自己的事情，但是这个学生的评判标准是别人是否做作业。

3.重形式不重内容

最近看饲料工业的资料，业内人士很高兴地给我描述：世界饲料工业，美国排第一，中国排第二。我则告诉他：第一、第二之间的差距非常大，你不可以第一、第二的形式来看，你应关注其内容。第一是第二的十倍，第二还有意义吗？我们常常看到这样的现象，一个人得了二等奖，他会很骄傲地注明一等奖空缺，这样的注明想必是要说明其实我是第一名，

但是之所以一等奖空缺就是因为没有达到这个标准，这样的第一又有什么意义呢？又如，我们很多人都关心中国进入世界500强企业有多少个，这个数字自然重要，但是更重要的是我们要看是什么样的中国企业进入世界500强，这才是最关键的。如果我们能够进入世界500强的企业仍然是资源公司为主，那么中国企业的能力还是需要客观评价的。

4.重权力不重责任

中国人对于权力的崇拜可以说是到了极致，人们无论是在称呼上还是在行为上都无法淡化权力的概念，如果注重权力能够与责任相匹配也不是什么坏事，只是可惜人们只是关注权力，并不关注责任。典型的例子是在称呼上，中国习惯免掉“副职”。更多的人喜欢要待遇、要权力，但是不要责任，甚至在社会上流行，做官要做副的。而人们只对领导者给予关注，用杰克·韦尔奇的话说：“每个人都是脸对着董事长，屁股对着顾客”。

5.重综合不重分析

在大部分人的习惯中，喜欢综合和归纳，因为这样做的好处是不会得罪任何一个人，所以我们看到中国的很多决策都是一个综合决策，一个折中的选择，人们不会做原则性的争论，更不会做严谨的分析和论证，因此我们得到的往往是可批性报告，而不是可行性报告。

文化与责任

对于文化的理解，特别是对于企业文化的理解，我觉得最重要的一点是：基于责任来思考，对于企业而言就是不要忘记企业责任。我在多年前

曾经把企业的责任概括为四个方面：①提供好的产品和服务；②要有利润；③不断提供就业机会；④实现社会的期望价值。直至今天我还是这样坚持我对企业责任的看法，企业责任就是责任得以存在的理由，正像其他的有机体一样，企业的存在是要有理由的，要么你的产品特别好，要么能提供就业机会；最终是能实现社会对你的期望价值。我们之所以能够探讨企业文化，最根本的是企业能够实现社会期望价值的时候，企业文化的价值观就会形成。换个角度说，企业实现社会期望价值的途径内化为企业的价值观。所以只有承担了社会的期望价值，企业文化才有了归属。丰田说：以相对低的价格拥有世界上最好的汽车，我可以帮你做到。所以它有凌志。这款车可以跟奔驰媲美，但价格低得多。奔驰说，我可以帮你实现这样一个愿望：开着我的车，就可以向世界宣布你是最成功的人。这就是奔驰的价值，所以你会去买它。微软则可以提供所有的服务，使你不再怕电脑，因为电脑已变得越来越容易使用，每个人不再需要懂太多的电脑知识，这是社会的一个期望。所以，企业文化就是社会期望价值的结合，能找到这个结合点，企业就能生存，否则，企业可能会好上一段时间，但最终命运还是死亡。

企业文化最终是企业员工的行为习惯

企业文化的个性是一个企业的工作行为、工作氛围、价值观、信仰等各方面，但最终会体现在员工的行为习惯上。1996～1997年，东百成为上市公司之后，有一个民营企业—华都百货出现，东百的客流分走一半。东百为此找我们寻求对策，我们考察了当地的市场情况，对东百说：华都可能是客流减少的原因之一，但更重要的是你们内部的一些原因。东百的员

工经常身穿工作服到其他商店购物，这种行为相当于在向顾客传递这样的信息：你们不必到东百买东西！也许不必强求员工在自己的公司买东西，但至少可以要求员工去其他商店买东西的时候，换掉工作服。也许你会觉得这是小事，但是这个员工的行为习惯恰恰说明企业的文化。2004年8月，张瑞敏在上海举行的哈佛亚洲商业会议上演讲时说：“20年前我开始创办这个企业的时候，飞利浦在我脑海里是一个神，那个时候我们是什么企业呢？只有600人的小街道厂，而且我当时工作的时候，有半年的时间每个月到处借钱开工资。我进厂给工人制定的第一个规章制度，就是不准在车间里随地大小便，像飞利浦、诺基亚这些超级大公司，你们会想象这些情况吗？”张瑞敏正是用西方无法理解的方式构建了今天的海尔文化，没有员工行为习惯的修炼，不会有被人广为称道的海尔文化。

文化就是达成共识

文化的根本功能就是凝聚力的功能，简单地讲就是达成共识。很多人认为达成共识是很困难的事情，但是我不这样认为，关键是你是否关注为达成共识所必须做出的努力。达成共识只需要做到四件事情：共同的事物、共同的语言、共同的举动、共同的感受。我每次从斯坦福大学回来，总会感到热血沸腾。因为在那地方共同的语言就是“创业”、“创新”，所有的人跟你讲的话都是这样，“你今天有什么好的创意？你有什么好的概念？”在这样的氛围下，你也只能有一个概念—创新、创业！你会感到这样的冲动。正是这些共同的语言造就了斯坦福的特色，也成就了硅谷的神话。在中国的企业里，我们没有注重共同工作方式的培养，没有约束员工的工作行为，没有强调对于所关注事情的共同标准，所以我们就无法形成

凝聚力，看起来像一盘散沙。其实达成共识不是太难的事情，只要我们善用工作环境、工作服装和工具以形成共同的事务，善用管理制度和激励手段以形成共同的举止，善用公司用语以形成共同的语言，善用公司的形象以形成共同的感受，企业的共识也就达成了。

第五大问题　企业转型的解析

在过去的10年间，纷至沓来的专家和管理大师不断忠告：企业必须不断地变革，必须不断地超越自己，不断地进行重组，不断地为转型做好准备，等等。这些忠告没有错误，因为市场一直处在不断地变化和转型中，为此企业也必须不断地转变和改变。在这个时代以变革求生存是人所共知的道理，任何人、任何组织、任何企业如果不能够有所改变，那么可能就不能够生存了。问题是，如果我们只是手忙脚乱地迎接变化和变革，也很难在这个变化的时代生存，要生存，就需要为变革做好准备。事实上，很多人、很多企业都知道需要变革，也在不断地变革，可是变革的效果并不是很好，究其原因，是这些变革只集中在企业自己的理解中，而没有放在市场上，没有了解到市场、顾客的变革要求。

转型需要重新定义企业的管理方式

每个结构变革时代都会重新定义当时的管理理论和实务，当中国进入全球竞争的时候，中国的企业也进入了重新定义企业管理方式的时候。这个时候我愿意借用管理学界公认的评价标准，对于已经过去的四个标志性的时代的管理特征作个描述，也许我们可以看出中国企业的问题之所在，也能够给出一些启发性的思考。

第一个时代。后“二战”时代—也就是现代管理理论成型的时候—是个宏大的卖方市场时代。其驱动力是来自被禁锢的需求，以及一个新兴中产阶级的大爆发。这个时代的代表人物是通用汽车的阿尔弗雷德P.斯隆（Alfred P.Sloan）。斯隆首创了经营权下放与财务控制权集中这两者之间的平衡艺术。斯隆在组织结构和流程方面的创新至今还在全球各地的大型企业中广泛应用。

第二个时代。20世纪70年代初，一个长期的经济低迷期开始。经济发展缓慢到了极点，在这种低迷的大气候中，企业创建业务多元化的热情急剧高涨，其理念是，一种业务的高潮可以抵消另一种业务的低谷，而作为一个整体，公司能够取得持续的收益，兼并和收购成了主要的业务，其中大部分都是纯粹的资产汇集。这个时代的代表人物是哈罗德S.吉宁（Harold S.Geneen）—他将国际电话电报公司从一家主要在美国之外经营的价值7.5亿美元的电信公司建设成为活跃于20多个行业的价值近180亿美元的公司。但是，国际电话电报公司成了时运起伏的标志，最终，它凋零了，只剩下很小一部分幸存至今。

第三个时代。整个20世纪60年代和90年代初期，日本人通过注重低成本、高质量和生产率，悄悄地创建着制造强国。美国公司别无选择，只能够静下心来研究如何转型，企业领导人被迫把精力集中在经营业绩上，这个时代代表人物是通用电气的杰克·韦尔奇。他将一个平庸乏味的工业企业集团转型为充满活力的服务型企业，使得通用电气成为精密的增长机器和管理模式，特别是核心业务单元战略的计划管理带领通用电气成为全世界价值最高的公司。

第四个时代。20世纪90年代出现了一股规模和范围极其深远的热潮。其动力为科学技术、高生产力、无限乐观主义、不断扩张的股市以及风险资本的史无前例的增长。这个时代的代表人物是微软的比尔·盖茨。主宰90年代后期管理思想的四大信条是：商业模式创新、生产力、速度和股东价值。比尔·盖茨正拥有了这些特征，他是“速度之父”，在他主导下，电脑成为每个人必需的工具，他用创造性的商业模式，把一个少数大企业支配的市场转变为一个开放的舞台，新的商业机会不断涌现，价格不断下降。

这四个时代及其代表人物的特征正是我们可以确信的观点，对于企业而言，真正奏效的管理方式的核心要素是四个：第一是战略—坚持明确且专注的核心事业战略；第二是执行—持续符合顾客期望的品质；第三是文化—建立以绩效为导向的企业文化；第四是组织—建立快速、弹性、扁平化的组织能力。这四个核心要素在管理学界是公认的，问题的关键不是是否确认这四个关键要素，而是在中国企业的管理中我们如何理解和运用企业的每一个细胞来实现这四个关键要素。

相对于中国企业而言，我们可以这样来思考：

第一，战略因素。真正影响企业持续成功的重心不是公司的策略目标，也不是发展策略的流程，而是专注、集中焦点于核心事业的成长，坚持核心价值践行的力量。韦尔奇改造通用电气的第一个愿景目标，就是“第一或第二”，核心事业如无法成为业界的第一或第二，就清理、关闭或出售，中国企业能否解决核心事业是非常关键的问题。我们引用用友董事长王京文的一段话：“所以我们在思考明年（2005年）和以后的一个时期公司的业务战略、业务策略，我们就把它放到这样大的背景上来思考，大背景是什么呢？就是ERP在中国的普及应用，我认为中国企业整体、群体进步的一个这样的步伐，是中国企业整体发展史上一个很重要的、历史的进步，一个很重要的阶段，同时对于我们的产业来讲，这是一次巨大的产业发展机会，对于用友来讲这是我们公司在未来寻求更大发展的一个难得的历史机会。在这样的背景下我们公司未来第一个特点就是ERP的规模化经营，我们业务上的策略、经营上的策略就是充分把握住ERP在中国普及这样历史性的机遇和巨大的市场机会，然后推进和ERP规模化经营。”在王京文的眼里，用友所处的行业遇到了一个历史性的际遇和巨大的市场机会。但是如果我们用上面描述的四阶段方法看待中国市场，我们几乎可以肯定用友所处的行业的下一个时代会有着结构性的不同—产品开发、成本结构和市场营销方面要全面变革。用友需要在现实工作中，不只是顺应来自各部门的需求。如果让资源经常分散，忽视了集中焦点于核心事业、贯穿力量于核心价值，用友是无法完成转型的。用友应该聚焦能力，应该专心致志于核心事业的不断成长，根据顾客、合作伙伴及投资者的需要来发展策略。

第二，文化因素。文化是促成企业员工志同道合的关键力量，同时，

文化的展现，是以落实企业经营绩效为基础的，这样的文化动力，才是企业成功且长青的基础，产生源头活水般、生生不息的成长力量。成功企业都拥有让人发挥到极致的企业文化，这样的企业文化具有四个内涵：有明确的价值观；鼓舞所有人员全力以赴；以表扬与奖励激励士气与活力；创造具有挑战性、创造性、有乐趣的工作环境。在今天，对于中国企业而言，更需要实事求是的领导作风，不能够有任何的非业绩因素，不能够强调无原则的“和谐”，在激励和管理制度上更需要注重实际的奖惩机制，这种重视比任何时期更为重要，如果无法形成业绩导向的企业文化，转型根本无法实现。企业真正实现转型的准备是公司上下一致对外，全公司积极努力地理解外部世界，理解环境对于企业所要求的东西，理解企业所面临的压力而不是个人所面临的压力。这些努力能够让人们懂得如何齐心协力地去应对外部世界给予公司的压力和要求，能够齐心协力地解决问题，但是大部分的中国企业并没有做到，因此，对于中国企业而言，形成实事求是的文化，保持全公司范围的积极努力是关键的要素之一。

第三，产品要素。产品与服务持续一贯地符合顾客的期望是产品要素的根本条件，因此要求企业必须转换角度来看待自己，要学会站在外界的角度来看待自己的产品，源于顾客的价值来评价产品本身，而不是从技术本身来评价产品，也不是从企业本身的角度来评价产品。但是我感觉中国企业没有做到这一点，综观人们对于企业产品的评价，更多地来源于企业的内部，更多地来源于企业的技术本身，我们没有看到从它们的产品和服务的终端用户的角度逆向审视本企业的产品。

第四，组织及制度要素。我们关注一个企业的制度是否能够发挥正向的作用，一个很直接的指标是：能否授权第一线人员快速且弹性地响应顾

客需要。如果从组织的层面去了解，那就是是否能够不断致力于改善生产力，杜绝一切浪费；建立快速弹性反应的组织力，“简化、简化、再简化”是不是企业建立组织架构的基本原则；促进企业的合作与信息交流；把最佳人才摆到最靠近行动的前线以掌握机会。这就是制度产生效益和作用的表现。制度需要形成的是一种由上而下的伙伴关系，制度要解决每个员工是否都有决定性服从的心态与行动，制度要保证人们把力量集中在企业核心专长的发挥上，建立成功无瑕的执行运营流程，才能持续地创造符合顾客期望的品质与服务。中国企业对于制度的理解也必须回到这个层面上。

对于今天的经营环境而言，经济结构的巨变带来了管理方式的重新定义，事实上当我们描述四个时期的管理方式定义的时候，时代已经到了第五季，这个时代会“更快、更加剧烈”，我们更加需要放弃以往熟悉的方法和经验，需要我们做更大幅度的调整和变革，我们要做充足的准备，我把它归结为一句话：要么学会放弃自己的习惯，要么市场会放弃你。

过去的成功从来没有确保过未来的胜利，这是一句古老的话，而且今天看来更有道理。由上我们可以看到为什么会英雄辈出，因为不同时代的经营环境决定了需要能够运用不同管理方式的经理人出现，而每一个成功的领导者都是因应了他所处时代的经济结构，带领企业成功转型并成就了自己的辉煌。对于中国的企业而言，无论做何种选择，上面的这种思考逻辑是需要认真对待的。

中国的“大象”能够跳舞

能持续变革的企业，显然可以无畏于市场纷乱多变的节奏。

中国有句俗话：“是骡子是马，拉出来遛遛。”在国资退出、民企高歌猛进的中国企业“类黄金时代”，退而阵容不乱，进而后继有力，这种能力、能量的拥有是个考验。

对很多曾经貌似强大的“国资”企业来说，如果一经断奶就双眼发黑，举止失措，业务、业绩急剧塌方，虽然掌勺者屡换，而中气不继，这种企业自然该死。

但中国企业毕竟产生了屡败屡战甚至败少胜多的英雄，尤其是那种总能在企业每个发展阶段及时做出主动调整、变革图强的企业英雄，有英雄横空而出，总能引领中国企业的希望。

看郭士纳的《谁说大象不能跳舞？》，自然想到两个人、两个中国企业：柳传志与联想，李东生与TCL。

英雄一：联想的转型之舞

从2004年的那个深秋到这个刚过去的令IT业人士倍感寒冷的冬天，联想都备受瞩目。这个中国IT产业的旗舰，最近展开了一系列资本运作，如与厦华合作生产手机，并购了中国最有实力的ERP企业汉普公司，给人更明显的信号：联想在寻找新的更大的奶酪—服务，要做中国的IBM。用柳传志的话说：“我们首先是把碗里的饭保住，在我们自己现有的业务上一

定会稳扎稳打做得更好，在这种情况下我们才向锅里的饭挑战。你可以看到，我们在做后面服务的时候，不但没有影响当前碗里的饭，反而把产品碗里的饭弄得更好，原来是吃菜、现在是吃肉。”

在联想看来，每年低于50%的增长，就是低增长。我们看到联想从一个制造型的企业转型为新经济背景下的技术驱动型企业，对于联想这样一家追求做实的企业，的确是一个非常巨大的挑战。要学会自己以往显然不擅长的东西，用并购的手段达到向服务转型的目的，成为一家技术驱动企业对于联想来说是全新的领域。的确，联想曾走过的道路，已经成为行业的榜样；但是联想没有停止自己的脚步，这样的努力恰恰反映出郭士纳所坚持的观点：“焦点、执行力以及领导能力”是实施联想战略构想的必不可少的要素。

英雄二：TCL的瘦身之舞

进入2002年，有了手机业务和彩电业务的稳固基础，李东生开始加速内部产业的调整步伐。

“今年我把亿家家网站收购了，把华大的项目收购了，现在正在收王朗中学，收世纪天城……IT这一块我今年就收购了四个企业，亏损了几千万。销售公司的体制改革，撤并一些分公司，把经营部改为非独立法人机构，力度也很大。在通信产业那边，我们把通信实业（做寻呼机）公司关闭了，把一个铸造厂关闭了，最近仍然考虑会把其他一两个公司关闭。”他详细介绍。

他毫不讳言这些项目做得不成功，而且认为做不好就退出来，这没有

关系，关键的是“要肯于面对错误并去改正它”。“如果是你真的想明白，在一些领域没有优势或者这个领域没有任何前途，该退就要坚决退，要有壮士断腕的决心，要有这个决心去‘结账’。”

事实上，从1998年开始，李东生就提出“经营变革，管理创新”的主题，在企业高速成长的时候推动变革运动。这不仅需要胆略，更需要高度的智慧；1999年，他又提出“职业化行为教育”的主题；2000年下半年，他倡导“管理创新，知行合一”；2002年，李东生将变革创新活动推进到企业文化层面，提出“再燃变革创新激情，承担实业强国使命”的口号……连续的企业内部变革、自我否定加速了TCL向现代企业的转变，大大激发了内部企业的创新精神与活力。

今天的TCL所具有的特性就是动作敏捷、学习创新、反应迅速以及强调效率，这是市场对所有企业的要求，一个大企业可以做到这一点才能够真正在这个激烈竞争的环境下保持成长。

“这不是大象是否能够战胜蚂蚁的问题，这是一只大象是否能够跳舞的问题。”（郭士纳），因此，问题不是竞争对手的能力，而是企业自身能力如何。庆幸的是有联想、TCL等企业在，中国的“大象”业已证明：跳舞无须特权，自然也不会有我们进入不了的“特区”。

企业文化转型与竞争优势

经济的发展是一个文化过程，短期的经济行为可以用经济逻辑来解释，长期的经济行为，经济逻辑解释不了，一定会进入文化逻辑，一个人、一个企业也是如此（Mariano Grondona，2002）。企业要获得长久的竞争优势和永续的发展，必须有企业的文化作为支撑，必须培育一种长青的企业文化。据IBM咨询公司对世界500强企业的调查表明，这些企业出类拔萃的关键是具有优秀的企业文化，它们令人注目的技术创新、体制创新和管理创新根植于其优秀而独特的企业文化。企业文化是它们位列500强而闻名于世的根本原因。

利用企业文化管理获取企业的竞争优势已越来越成为人们的共识。但企业文化为什么可能成为企业的核心竞争力？企业家在企业文化主导企业发展的过程中的作用是什么？企业家如何通过文化重塑来创建一个充满竞争力的企业？企业文化热潮背后的这些问题值得深思。本书试图从战略管理的角度出发，剖析企业文化成为企业核心竞争力来源的可能性，分析企业家在企业文化重塑中的作用，最后给出企业文化变革的流程。

企业文化：企业核心竞争力的来源

企业文化理论属于企业管理理论的范畴，它是传统管理理论不断发展、自身缺陷不断得以弥补的结果，是企业管理理论发展的一个新的里程碑。作为一门新兴的理论，企业文化理论正是在管理领域做出了创新式的发现才得以高速地发展，比如它聚焦于人性、关注于影响企业的无形力

量、赋予领导角色新使命。但其定义的不精确性、其难以测量和学习性让其难以在以投入产出来衡量企业绩效的理性社会显示出有效性。人们开始质疑：企业文化到底能否成为企业的竞争优势来源？

那么，让我们找回核心竞争力的本质。一项资源或能力是不是企业的核心竞争力，要看它是否符合四个标准：①是否具有价值；②是否稀有；③是否难以模仿；④是否不可替代。如果用这四个标准来衡量企业文化，则可以很显然地发现：企业文化最有可能成为企业核心竞争力的来源。

1.是否具有价值

企业文化有没有价值，首先要看它能否在企业获取市场的过程中做出贡献。

过去20余年来，实业界人士和学者们日益关注企业文化。令他们感兴趣的是：即使两个员工没有直接的外在联系，一些员工的行为也能影响其他员工行为，在他们看来，员工的行为影响组织的长期运营绩效。

而企业文化对员工的行为则具有极大的约束性。企业文化在一定程度上界定了人们的行为能力，具有不同文化背景的人，处于相同的环境中会有不同的反应；企业新进的员工也会调整自己的行为以适应周围的环境，这些都是企业文化对人们思想和行为约束的表现。而长期的约束则导致了人们行为的惯性。一个习惯，不管是好是坏，都会给人们以舒适感和熟悉感。长久以来形成的文化氛围和行为方式，让人们往往不自觉地拒绝新的、不同的行为方式，而坚持自己已经熟悉、习惯了的“传统”。这是好的企业文化能长期起作用而坏的企业文化可以具有长期破坏性作用的原因。

简而言之，企业文化影响员工的行为，而员工的行为则影响利益相关者的感受，从而对内导致了部门、个人之间的互动方式；对外则影响了企业商业活动互动的方式。这两种互动的方式会直接影响企业的效率和效益，从而对企业的经营业绩产生直接的影响。

对于企业文化与经营绩效之间的这种假设，许多研究者也进行了实证研究。其中最为著名的是约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特（1992年），两人在其专著《企业文化与经营业绩》中，总结了在1987年到1991年期间对美国22个行业72家公司的企业文化和经营状况的深入研究，列举了强力型、策略合理型和灵活适应型三种类型的企业文化对公司长期经营业绩的影响，并用一些著名公司成功与失败的案例，得出以下结论：企业文化对企业长期经营业绩有着重大的作用。企业文化在下一个10年可能成为决定企业兴衰的关键因素。

我曾于1998年通过发放300份问卷调查了广东四家高科技企业，从而得出了结论：高科技企业经营业绩与企业文化之间存在着一种正比例的关系。

无论从理论分析，还是从实证研究的结果来看，我们都可以毫不迟疑地得出结论：企业文化对企业来说是一笔巨大的财富。

2.是否稀有

企业文化是在长期的经营活动中形成的，是对其成长环境、能力、经验的归纳与变革。它伴随企业的历史而生。它不仅与企业所处的国家、地区、行业等有关，而且与企业的创建者、强有力的领导者以及所处的生命

阶段有关。

公司最初的文化大都反映了那些富有远见的创建者的价值观、信仰、喜好以及习性等。如老托马斯.J.沃森的影子在IBM比起他本人活得更久，从员工的着装到公司的管理体制，无不体现着沃森的思想，而且他有意识地、系统地把那些在他任职期间曾经使IBM获得成功的价值观制度化。

对于那些具有强烈个性、魅力十足的继任者来说，企业往往是变革的试验田，在这里他们挥洒着智慧与远见，促使企业发生革新性的变化。TCL的总裁李东生先生就是一例，在他的带领下，TCL创造了一个又一个的辉煌业绩，从而也形成了TCL独特的合金文化。他认为TCL能取得今日的成就，建立开放的企业文化体系是一个重要的因素。杰出的领导者对企业来说是不可多得的财富，他们对企业的文化体系的影响是非常巨大的。

处于不同生命周期的企业，会采用不同的控制系统，着重点不同，自然会带来不同的文化体系。一家初创的公司，创新的意识可能更强，而一家已经成熟的公司，强调的则是人们的做事方式，资源更多的是应用在控制系统上。

创业者、继任者以及发展阶段，这些都是具有历史特征的，是不可重复的，在这些因素的影响下形成的企业文化对企业来讲是非常宝贵的。

3.是否难以模仿

企业文化从无形入手，它所倡导的价值观念、团体意识、行为规范和思维模式都是无形的，所关注的企业中的符号，如语言、规范、惯例和仪式，给人的感觉也是抓不住的。因此，许多企业文化理论者把这一特征描

述成影响企业运作的无形的手。无形，就意味着难以学习与模仿。

近几年，海尔在国内做得比较成功。它是一个以文化为特征的企业。众多企业去过海尔取经，这其中不乏大量珠江三角洲的企业。但浩浩荡荡的参观，回去后的结果让人尴尬，这些企业依然保持原来的轨道运行，海尔的东西就是学不到手。部分原因在企业的执行力不够，但更重要的是企业文化所关注的是无形的事物。

4.是否不可替代

所谓企业文化，是指企业在长期的经营活动中所形成的被全体成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、行为规范和思维模式的总和。它不是实际的物质，而是以无形的形式存在于企业中。无形其本身就意味着难以替代。

员工的行为是按照企业规范，通过与其他人的相互作用来满足其个人需要的过程。企业文化的持续性让生活在其中的个人心甘情愿地调整自己的行为而适应企业，直到将这些规范内化于心，成为一种无意识的行为。从本质上说，这种规范也是无法被替代的。

企业家与企业文化

企业文化是旗手文化，有什么样的领导，就有什么样的文化。所谓兵随将转、身随头动，从“头”做起道出了领导在企业中的角色和责任。领导的行为不仅代表了自己，而且会影响到整个企业。他们通过制定企业政策、情绪显露或隐藏、关注或者忽略的业绩、对工作的投入程度、传达的

态度和遵守的价值观念来影响组织整体人员的态度和行为。企业领导每天正是这样以自己有意识或无意识的行为和决策更新着企业的文化模式。

就本质上来说，企业家与企业文化是互动的关系。企业文化理论大师沙因（Schein，1985）说过："企业文化和企业家是一枚硬币的两面，企业家唯一真正要做的事是去创造和管理企业文化。"

企业文化在一定程度上界定了人们的行为能力，具有不同企业文化背景的人，处于相同的环境中会有不同的反应；企业新进的员工也会调整自己的行为以适应周围的环境，这些都是文化对人们的思想和行为约束的表现。企业成熟的文化体系会约束企业家的行为选择和行为能力。面对相同的市场环境，有的企业会在开发新技术上投资巨大，有的企业却会采取降价行为来拉动销售。不同企业、不同反应模式的背后，隐藏的是企业文化对其企业家和员工的行为反应的约束能力。

企业家一方面在主导着企业文化发展的方向，另一方面，企业家的行为又强烈地被已有的企业文化左右。企业家与企业文化的互动性，提示企业家在文化重塑的过程中必须考虑已有文化体系对现有行为的影响。

尽管每个企业都会有企业文化，然而自然形成的企业文化大多对企业经营没有明显的作用，有的甚至限制和影响着企业发展。况且，过去成功的因素并不代表未来的成功，甚至这些曾经成功的因素会变成未来成功的绊脚石。因此，管理者一定要关注企业文化的保持与更新，不断创造新的竞争优势。只有主动地导入和塑造才能形成一个深具企业个性和竞争力的企业文化，这样的企业文化才能对企业经营产生更积极的影响。新的文化体系形成需要企业强有力的灌输，而企业家的行为是员工行为的努力方

向，因此企业家在其中的作用非常重要。

利用企业文化转型创建竞争优势

企业文化变革是一项全面而系统的工作。文化问题不会自行得到解决，仅仅实施零星的努力，并不足以支持一个全面、长久的文化变革。文化变革需要时间、耐心和不懈的努力。大量的研究说明，一家企业要真正地实现从旧文化向新文化的转变需要5～10年的时间。通用电气公司的前总裁杰克·韦尔奇实施的文化变革工程历经12年，IBM的郭士纳也花费了5年的时间才将旧有的文化体系打破，建立起新的IBM文化。文化变革不仅历时长久，而且需要拥有一套系统的重塑步骤。

1.描述现有的企业文化

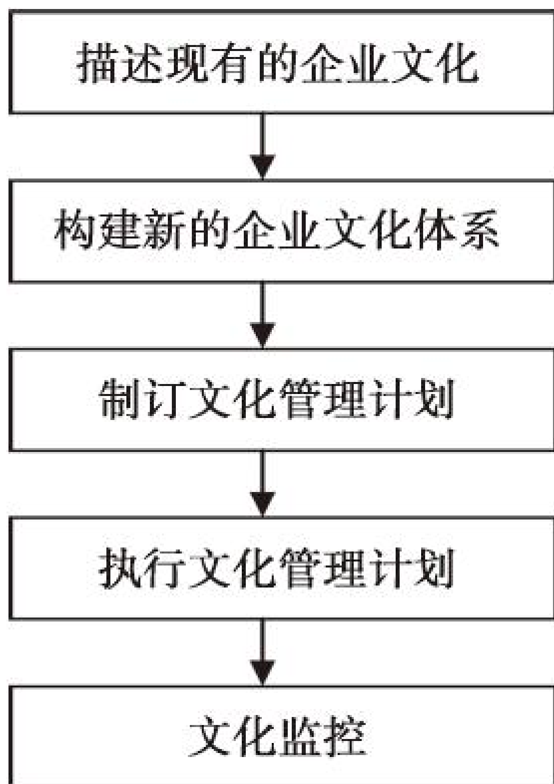


图5-1　企业文化变革流程

企业家必须培养一种意识，即意识到企业的文化是如何影响自己和员工行为的，别人对这些行为又是如何接受和反应的。这意味着要学习一些成规，然后再超越它们。其实这也告诉了企业家，文化变革必须在你了解这个企业的文化背景下进行，盲目地进行文化变革有时候甚至会把自己杀死。所以，进行企业文化变革的第一步就是了解你现有的文化体系。

2.构建新的企业文化体系

这一阶段，许多企业经常出错。每个企业都有自身的目标，这些目标

的实现需要环境的支持，但很多企业对两者的联系没有给予足够的关注。它们仅仅从环境的要求出发，制定了一些漂亮的、时兴的但与自身不适应的价值观体系，结果价值观成了摆设，人们仅仅记住了这些口号与标语，实际的工作中却依然如故。在日常生活中，对于那些“我们赖以生存的价值观”的口号，员工们甚至采取一种嘲笑的态度。

构建新的企业文化体系时一定要与企业战略、企业环境相匹配。

3.制订文化管理计划

文化变革应该是一种事先做出的考虑成熟、计划周密的努力，而不是当问题发生时作为补救措施的些许努力或权宜之计。管理者必须预计和考虑现有制度中哪怕是一个微小的变化将会如何影响到企业中的其他方面。一旦决定进行企业文化变革，就要制订一个标准的变革计划，从而规范和指导变革中人们的行为。同时变革模式的选择、变革应该牵涉到哪些部门、变革的阶段与进度、变革中的计划人员和执行人员安排等都会在计划中明白地列出，以保证整个工程的连贯性，同时也让企业明了变革所到达的阶段。

由于文化具有阻碍变革的天然倾向，在制订变革计划的过程中，企业家一定要清楚哪些是支持变革的文化因素，哪些是阻碍因素。

4.执行文化管理计划

新系统的实施给企业文化变革带来了新生力量，而文化的形成需要强有力的灌输。仅仅制定一些标语和口号，在企业各种场合甚至员工的T恤衫上贴上这些空洞的口号，并不能让企业的文化真正发生改变。想要变革

成功，必须付出艰辛的文化方面的努力。

执行文化管理计划之所以如此困难，在于：①仅规模本身就是问题所在。尤其是那些规模比较大的企业，让成千上万的人共享同一个价值观、标准是一项艰巨的工作。②许多企业并不是首次进行文化变革。员工们可能已经参与了太多没有系统规划的文化变革活动，对于不断变化的文化体系，他们已经疲于去应对。③信仰、价值观是非常难以改变的，而这些又是变革企业文化时必须改变的。正是这三点原因，占用了企业的大量资源，尤其是时间资源。

除了配合新企业文化的一系列推广活动外，企业家还要知道文化变革是一个全员参与的工程。虽然决策在于企业家和高层管理人员，但执行和巩固在于全体员工，因此一定要注意员工行为和观念上的更新。这就需要系统的培训。这些培训包括企业文化理念培训、员工行为培训等。培训的目的是让员工尽可能地对新的企业文化系统有一个明确的认识，最终达到心理上的认同和行为上的一致。

5.文化监控

正因为改变文化是如此困难，所以必须对变革后的文化加以保持和巩固，文化的回归性和惯性有时会破坏先前所做的努力。很多企业都有过类似的经历：下定决心改变并制订了完善的变革计划，可是不久就发现兜了一个圈又回到了原点。企业不仅没有变得更好，反而不如从前。

新企业文化系统的实施需企业家和员工改变现有的工作方式、程序、习惯和传统，而企业文化的转变不仅缓慢且具有回归性，因此，对新文化

进行监控和追踪以确保它继续发挥作用并获得预期的成果是至关重要的。整个监控工作可以由一个专门的管理团队负责，也可以动员全体员工互相监督。

企业文化的力量只有在回归的时候才会被更深地意识到，而眼下，企业文化往往是作为失败的借口被摆上台面。企业文化不应该被如此理解。

企业文化应该被人们重视起来，应该利用它的特性帮助企业构建新的竞争优势。正如企业文化理论的兴起来源于美国商界解释日本的竞争优势的尝试，最后人们认定企业文化是这些日本企业取胜的秘密武器一样，企业也可以通过文化重塑来获取市场地位。

第六大问题　企业领袖的解析

汉布瑞克和福克托玛在总裁生命周期理论中阐述总裁在其任职过程中，会经历受命上任、探索改革、形成风格、全面强化和僵化阻碍这五个阶段，业绩往往会出现始于上升、继而持平、终于下降这样的抛物线。当总裁滑入第五阶段的时候，企业也就进入了衰退期，这是一个管理上的事实，也正是为什么许多企业盛极而衰的原因。我们可以看到中国许多私有企业，其一开始发展的势头很猛，但衰落得更快，几乎是一夜之间就没了。很显然，总裁在树立绝对权威以后，一个错误决策所带来的破坏力大得惊人。那么，如何才能有效防止总裁进入“僵化阻碍”的阶段呢？尤其是在中国企业的现阶段，总裁往往就是创业者本身，拥有至高无上的权威。对于今天的第一代企业领导人，要防止掉入“第五阶段”，只能靠其自己，因为没有人可以超越其上，也没有任何制度可以超越其上。

中国企业家素养

我钦佩企业家，正如每一次讲课，当我谈到企业家精神的时候，我给它的定义是："从无到有、从小到大"，如果一个人把一件事能够从无做到有，从小做到大，这个人我就称之为企业家了。所以对于柳传志与联想、张瑞敏与海尔、李东生与TCL、朱江洪与格力、何享健与美的、任正非与华为，我充满敬意地称之为企业家，我相信这不是我自己能够评价的事，这是他们用半生的代价、辛酸、艰辛、际遇和智慧成就的辉煌。

在中国，"企业家"是一个非常时髦的"成功"代名词。然而事实是，如果中国不能够诞生一批真正意义上的企业家，民族就无法振兴，就无法真正地步入世界的主流，就无法自立于这个充满竞争和机会的世界。因此，我比任何时候都关注中国企业家的特质，企业家成长的环境，企业家的心路历程。我想自己是非常幸运的，在中国家电蓬勃发展的20年间，自己一直有幸投身其中，无论是科龙的前总裁潘宁，还是美的的何享健，他们的实践和成就给了我很多教益和启示，更幸运的是我母校华南理工大学诞生出几位家电巨子，他们是TCL的李东生、格力的朱江洪、康佳前总裁陈伟荣，与他们的接触，使得自己更清楚地知道企业家的魅力。我曾与四位巨子进行了深入的交谈。我认为，时间仍然是短暂的，仍然无法窥见他们伟大心灵的全部，即便是这样，我已经被他们深深打动，也让我再一次感到，成功源自于一个人的内心，看似水到渠成的事，却在不经意间留下了痕迹。他们的轨迹给了我渐渐清晰的"中国企业家"的轮廓，我尝试着描述出来。

脚踏实地

做管理工作不同于当雇员，事实上二者的差别非常大。如果你清楚给你的岗位正是你开始展现才能的平台，你做事的态度和技巧可能会有很大的不同！要管理一个公司，你就不能害怕，不能糊里糊涂。只要你想经营下去，就得有勇气，就得精明一点。这个精明是说：你在为自己打工，而不是为别人或者老板打工。

如果需要你管理一个公司或公司的一个部门，如果你渴望做一名为自己打工的管理人员，也许你就具备了企业家的基本素质。这意味着什么呢？这可能意味着许多，但核心的一点是：你要做出决策。

最基层的管理岗位对你来说：这是机遇，不是陷阱。责任使人成熟。你要自信，因为很多人要依靠你。成功的管理取决于能力，同样取决于自信。你一定要关注每一个结果，哪怕是非常微不足道的事情，只要是你负责，就一定要关注结果，这个训练对于你非常重要。

承担，承担，再承担

所以，企业家就是承担一切问题。

但是什么是企业家？企业家做什么？

企业家是承担责任的。

管理是永不休止地处理问题的过程，这是一种职业。要做企业家，你就得投入。一旦投入，你吃饭时想它，睡觉时想它，呼吸时想它，做梦时

还想它。你要严肃对待自己的责任。企业家是一种生活方式，危机随时都有可能发生，你要敏锐，随时准备战胜危机。

企业家的管理工作最终是要把工作干好，这就意味着你的首要任务是决定：你要把什么干好。

做能做之事

你的目标是什么；你想做成什么：这是一个管理决策。

目标有两种：数量和质量。数量的目标是数字可以描述的。许多企业家重视数量，忽视质量。尽管质量的目标更难评估，但它能确立公司的地位，在众多竞争对手中显出自己的特色。两种目标同等重要，它们相互补充，共同促成公司的全面成功。

企业家必须制定目标，然后确保公司、公司的各个部门完成这些目标，企业家所获奖赏是实实在在的：企业获得了成就，机会增加了，收入增多了，这些都使你有一种满足感。确立目标，实现目标，获得效益。

激情的作用

别忘记了你最可靠的力量源泉：你的激情。毕竟，经营是一个无法依赖别人的事情。

很多人定义这种激情为：企业家式的管理：这是一种方式，不是一个阶段。

企业家式管理方式看重的是充分利用机会。企业家方式的信条是借助有限的信息迅速做出决策，它具有高度的冒险性并具有很强的处理模糊问题的能力。利用这种管理方式的管理人员的座右铭是：大胆一试！

企业家管理模式迫切追逐领先地位。为了充分把握机会而不得已再度起步或改变经营方向，这种做法公司是可以容忍的。这不是管理的一个阶段，而是一种风格，它不怕风险，它认为最惨重的失败莫过于平庸无为和丧失机遇。

执着而不固执

看美国NBA赛，你不难发现出色的球员具备这样三个特点：有预见能力，能了解情况，靠本能做出反应。企业家也是如此。不要奢望自己是全才，更不能奢望别人是全才，真正有竞争力的人，是知道在任何时候处在什么位置的人。他们并不是懂得所有的东西，但是懂得应该坚持什么；他们并不是完美无缺，但是他们一定知道环境的变化，并且从身边做起，从小事做起；更重要的是，他们知道该放弃什么，该欣赏什么。

从小做起

企业家的成长历程是一个书写履历的过程，是一步一个脚印走出来的。

成功究竟是什么东西？很简单，就是你做成的每一件事的累积。公司在发生着什么情况？为什么做这件事？从何处着手？就是你要思考的问题。现在你要尽量多了解本公司（分公司、部门……）生产什么，提供什

么服务，你要负责的是什么工作。你了解得越多，越有自信心。任何事情只要是等到最后来处理，很有可能结果就成问题，所以只有从小入手，从开始入手，一件事一件事去做，便是企业家的思考习惯。

执着于质量

质量是生命，这句话对于企业家来说不是口号，不是标语，更不是空洞的说教，是他们实实在在的感受和需求。

也许公司生产、销售或维修的是很不起眼的产品。但是，不管是什么样的产品，你真正要了解的是质量。企业家必须专注于了解这种产品的行情，研究这种产品的市场，花大量的时间考虑提高产品的质量。对于质量的执着，其实就是对从事的事业的投入，正像松下幸之助对于产品的认识那样，因为产品就是你自己形象的代言。

不管你生产什么产品，提供怎样的服务，请回答下列问题：

·我的产品在质量上有什么独到之处？

·我的产品或服务的哪种质量特性将会使产品存在下去？

·和竞争对手相比，我的服务或产品的质量怎样？质量问题是非常关键的。

一切取决于你自己

如果想成为成功的企业家，只能内求。正像李东生讲的那样：“自

省、自励、自学、自律”。企业家要有直面自己错误的勇气，要有能够自己为自己加压的习惯，更要有不断学习的能力和约束自己的习惯。要确保自己的成长速度超过企业的成长速度。

政治素养

中国的企业家除了必须具备的职业素养之外，还必须具备政治素养。作为一个企业家，他们应该具有与所处环境的各种相关因素结合的能力。要适应社会环境，有能力把社会环境中的积极因素调动起来，要能够获得各个方面，特别是各级政府部门的支持和帮助。善于处理好企业内外的关系。

永远保持一个积极的心态

用一种开放的心态、欣赏的眼光、诚信的行为形成企业家的个人魅力。永远不会对困难低头，永远不会气馁，永远不会逃避，直面变化。

中国企业家群体特征（1984~2004年英雄领袖的时代）

取得成功的方法是，75%~80%靠领导，20%~25%靠管理。

——约翰·波特

任正非2000年被美国《福布斯》杂志评选为中国50位富豪中的第3位。1987年，任正非创办深圳华为技术有限公司，成为中国市场GSM设备、交换机产品及接入系统的佼佼者。当年他倾其8000万的“第一桶金”，全部投入大型程控交换机的研发上，一举奠定华为的江山；并指出华为要“死死抓住核心技术”，不管外界风吹雨打，毫不动摇。他领导着自己一手创办的华为一面居安思危，一面翘首等待着春天的来临。2002年美国《财星杂志》，谢企华以第18位列入世界50名商界女强人。在中国的钢铁业界，谢企华是个标志性人物，被称为“驾驭钢铁航母的铁娘子”，她领导中国规模最大的钢铁联合企业—宝钢集团。在中国加入世贸的一年间，谢企华直面严峻形势，坚决进行产品结构调整，使宝钢战胜挑战获得发展；同时，她还灵活运用世贸规则，保障本应属于中国钢铁企业的合理权益，在与美国的钢铁反倾销案中笑到最后。2002年5月，东京，秋叶原，繁华都市繁华地段的家电大卖场里，海尔创建的第18年利用三洋的销售渠道销售的第一批家电产品在秋叶原上市，更重要的是海尔产品在日本定位了高价位形象。张瑞敏在《读卖新闻》等十几家日本著名媒体前，目光和善，保持谦虚的微笑；他的讲话内容始终没有离开日本消费者的需要，“产品质量好比是运动会的参赛资格，但只有根据用户的需求不断创新才能拿到

名次。”《财富》杂志2003年精心选择了十几位全球最有代表性的商业领袖作为其系列广告的代言人；柳传志站在落地玻璃窗前，极目远眺，表情坚毅。“一个学生”，印有柳传志照片的广告这样描述这位有影响力的中国商业领导人。他在1984年创办的联想公司，先是以IBM、惠普作为学习榜样，然后以联想独特的方式主导了中国本土PC市场。46岁的李东生在2003年行将结束时完成了一笔令人震惊的兼并，他领导的TCL公司与世界最大电子消费产品供应商之一的法国汤姆逊公司结成了全球最大的彩电制造联盟。“中国不再仅仅是生产廉价产品的一个车间，而是一个准备以其精良产品占领西方市场的优秀企业辈出的地方。”法国《回声报》这样评论。性格腼腆的李东生描绘了这家成立于1981年的企业的未来前景，它要在2010年进入全球500强的行列。并不是只有这些入选的先锋企业才具备远见卓识的企业领袖，我们发现紧随其后的更多飞速成长的企业，和先锋企业一样，不断追求和开拓领先的行业标准：比如，光明乳业的王佳芬，希望集团的刘永行，格兰仕的梁庆德，美的集团的何享健，娃哈哈集团的宗庆后，等等。

过去20年，是中国经济发展史上的黄金20年，也是中国商界英雄领袖辈出的20年。他们不但具备了企业领导人的素质和能力，更站在行业的前端部属战略；他们不但希望社会对自己有良好的评价，更希望他们经营的企业承担起社会甚至是民族的使命；他们善于改变，不仅如此，他们更注重引导组织共同创造财富和价值—尽管他们是世界商业的“后来者”，但引领中国企业在迈向领先之路的过程中，他们无不表现出“后来者”的远见。我们把他们称为“英雄领袖”。

他们中既有张瑞敏、柳传志、李东生、任正非、宗庆后这样的老一

代，又有杨元庆、丁磊、张朝阳、陈天桥、黄光裕这样的新一代力量。尽管每个人的个性迥然不同，管理各具一格，行业千差万别，但他们都具备了“英雄领袖”的本质特征。我们看到这样的人物所具备的共同特征：

在外部，他们始终走在行业的前端，主动引领行业的各项战略；不断创造新市场、把握新动机；同时他们尊重每一个决策，因而对待决策尤其慎重，不以个人意愿为导向。这正是他们所带领的企业能够超越无数企业，成为行业“先锋企业”的关键所在。引领行业的战略。张瑞敏在不同的阶段都在行业内率先实行质量战略、服务战略和国际化战略，始终引领着中国家电向良性发展。任正非十年如一日地坚持巨资投入研发，带动全球电信行业高速向前发展，并在3G时代到来之际，第一次让中国企业有了充分的话语权。谢企华坚持将企业建成“六大钢铁精品基地”之一，不断提升中国钢铁的制造水平。创造新市场。宗庆后在儿童营养液还未红透全中国时，有预见性地先后上马了果奶、八宝粥、纯净水、可乐等新产品线，使得娃哈哈有效地获得了高速可持续发展的能力。丁磊在整个互联网陷入迷茫的时候，天才般地推出了短信和网上游戏服务，令华尔街重新对网易青睐有加。这让我们认识到了很关键的一点：英雄领袖对市场和外部环境能做出正确理解并运用到所有经营活动中，以获取竞争优势。首先，他们理解客户，其次，他们理解当前市场。慎重决策。柳传志收购IBM的PC部门，前后经历了13个月的反复谈判和思考，并在3年前条件不成熟的时候拒绝了IBM。顾雏军在收购或控股科龙、美菱、亚星等企业时，打通的是一条金色的产业链。麦伯良在国际形势变幻无常的环境中，紧紧围绕做强做大集装箱及相关产业，稳健行事，使得中集集团连续多年成为中国股市中收益最好的股票之一。

在内部，他们表现出“发展自己，发展他人”和“企业长期发展的使命感”的根本特质。英雄领袖并不是那些总能给人冲击感和责任感的煽情人物，他们不刻意表现自己的为人本质，他们善于通过自己的组织传递潜移默化的气质并给他们的企业成长带来深远影响；没有什么魔法可言，英雄领袖的经验就在于他们能够发现和培育斗士，再让这些斗士发展其自身；建立自己的团队并教给他们工作的技巧和知识，此外就是激发员工的工作热情，让员工们从不必要的限制和束缚中解放出来，即便这些限制和束缚都是他们自愿承担的。正如“成为世界级企业”被写入《华为基本法》第一章第一条，是华为的目标和理想，也是任正非多年来从未有任何变化的口号；英雄领袖在中国的雄心壮志并不是建立在个人成就感的基础上的。他们对企业长期发展的使命感往往更能激发员工和社会的投入，这种使命感也是成为英雄领袖的起点。更多的案例告诉我们，中国的大部分企业领导者缺少的不是热情、能力，而是境界、使命。在此，我们必须列举某些企业领导者的失败个案。以中国红极一时的“春都”火腿肠为例，高凤来如果在春都危机初起的时候急流勇退，对春都乃至对整个社会，都是功德无量的事情，至少他不至于那么匆忙地离开这片土地。遗憾的是他不会轻易放弃靠打拼才换来的利益，在中国特定的历史情境下，出现了许多类似“秦池”“三株”“巨人”等重蹈覆辙的案例。可以这样说，很多企业领导者在创业初期展现了自己企业家的创业热情和能力，而当他们略向成功之路迈进一些后，就不由自主地向公关专家、行政专家、政治家的角色转型；他们在整体上还没有形成摆脱世俗文化的主流文化方向；由于处于资本积累阶段，利益和前途还始终是多数人的首要或者唯一目标。从步鑫生、年广九、王遂洲，到史玉柱、吴炳新、高凤来，几乎都沿袭了相同的思想路线和思维模式。由于不自觉地强调个人荣誉和个人成就感，企业没有进一步

发展而是走向衰竭。

2005年，我们看到了更为欣喜的现象。当中国联想收购IBM全球PC业务时，正是中国加入世贸3周年之际。在全球经济一体化浪潮的冲击下，随着外资获准进入更多投资领域，人们曾普遍担心中国本土企业会丧失自己的市场地位。然而，在与大象共舞的同时，以生产和营销见长的中国企业已经开始打起了自己曾经竭力效仿的商业前辈们的主意。与IBM是美国人的骄傲一样，汤姆逊和阿尔卡特也是法国人家喻户晓的企业。因此，当来自中国的TCL在不到一年的时间里先后将它们拥入怀中时，李东生瞬间成了法国人眼中的偶像，凭此获得法国国家荣誉勋章，并出任了在中国举办的法国文化年中国区主席。

中国企业正在明白，要在游戏中获胜，就必须改变自己。

如果我们把过去的20年称为“黄金20年”的话，那么未来20年则是中国企业“白金20年”，因为接下来的20年，真真正正是中国企业以能力昂首进入市场，并且步入国际市场的时代，这个时代对于中国的企业家而言，除了要具备前20年所积累的企业家特质之外，更需要具有新时代所特有的“生命形态”，我们称之为：“社会公民”。这个“社会公民”具有谦卑的经营品格、基于战略而不是战术的行事准则、引领变革和知识的管理能力、开放而敏感的辨认航向思维、使命驱动的终极关怀和善于构建创新的企业文化。

谦卑的经营品格：过去的20年，商业世界以惨重的代价回归基本面，也使商人们的心境回归基本面，而回归基本面的心境就是—谦卑。我们需要更谦卑的领导。我们希望中国成长企业的领导者更加真诚和务实，勇于

承认错误；重视企业在社会面前体现出的商业品质和责任感。我们也看到中国的成长企业，例如杨元庆“新政”的纲领之一，就是要将联想做成一家更谦卑的企业；已经开始关注谦卑以及与之相关的谨慎、诚信等经营品格。

基于战略而不是战术的行事准则：随着企业的迅速成长，企业领导者有义务确立整个组织执行各种战略的行事准则，即，如何执行。杰克·韦尔奇对大企业病有生动的描述。他说，染上大企业病的企业，就像一个穿上了很多层毛衣的人，不但体态臃肿，行为鲁钝，而且感受不到市场的温度变化。大企业常常被形容为恐龙——其强大和凶猛自不待言，但对外界的反应迟钝，行动笨拙。关于恐龙的灭绝有多种解释，其中一种解释是：恐龙之所以灭绝，是其神经系统相当简陋：大脑发出一个行走的指令，这个指令需要两分半钟才能传达到它的足部，而足部的一个感觉反射到大脑也需要同样的时间。对环境反应迟钝，是大企业表现为常态的病态。在企业不断成长为“大企业”的过程中，英雄领袖们必须适应21世纪商业背景，令企业从战略的角度制定战术：例如利用充分的授权和严格的监管评估体系，让组织变得更加敏捷灵活。不要因为钢铁、纺织、石油这样一些传统行业就轻易放弃。学会通过你的服务而不是产品获得利润，同VIP客户建立长期的经济联系，和企业的上下游结盟，学会妥协和宽容，确保这种联盟能够带来新的竞争优势。

企业家能力的要求

在管理当中，作为一个企业家，他应该做的最基本的是什么？我想就这个话题来谈，这大概也是我自己在操作过程中觉得比较重要的一个话题。作为企业家，创新能力、领导能力等，各种能力都需要具备，但是企业家需有一个最根本的东西，就是他必须是非常实干的，如果带领一个企业并不能把一个企业从小做大，那么我们不能称之为企业家。所以我们在评价国内有多少企业家的时候，我常常没有办法回答这个问题，原因很简单，就是我们很多企业的经营者当中，有人把企业从大变到小，从有变到无，这类人就不能说他们是企业家。当我们谈谁是一个企业家的时候，我认为，企业家更重要的是要让这个企业进入一个务实的概念，引领务实的管理是企业家必备的能力。我是做教授和做研究出身的，常常会受到管理理论、管理工具、管理概念的影响，但是事实上，我们并不需要令人眼前一亮的新的管理工具，我们也不需要新的管理理论和概念。我们不能对经验津津乐道，那么我们需要什么？实际上，我们需要的是一个有效的管理实务。

我多年前曾经主持过广东的一个企业家之间的辩论活动，一方是广东的企业家，一方是台湾企业家，台湾出的企业家都是顶级的，而我们广东出的企业家当时都是非常小的企业家，可是当我主持这个辩论的时候，我竟然发现，辩论的结果竟然是广东的企业家赢了，而台湾的输了。台湾的企业家非常谦虚地讲，他们非常荣幸地在广东企业界学到这么多的管理知识。但是十年之后，广东的企业原来的就剩下一家，其他九个我都看不到了，而台湾的十个已经成了全球的跨国企业。为什么这样，我想说的是什

么。在企业的这个概念上来讲，我们话说得再好，想得再多，实际上都是没有用的。以前我常常说，我现在的身份在转化，我回到南大转成学生，回到企业转成总裁，这种转换，最大的难度是什么？当你当一个教授的时候，你要把一句话当作八句话去讲，那你就是教授。当你是一个总裁的时候，那一定要把八个复杂的问题变成一个简单问题，然后把它解决，这是思维方式的转换。

这个转换，我就在不断地调整，我们在讲需要有效的管理实务的时候，很简单，实际上就是回归到三件事情上。第一就是要回归到企业基本的元素上，不要做太多虚的东西。第二就是一定要做最基本的项目，所有管理的最基本的项目都是最简单的，就是解决人、物结合之后产生的事情，没有其他的东西。管理上没有什么大的事情，就是很小的事情，当你把所有的小事做完以后，你的管理也就完成了。第三就是回归到团队的力量。你做的是最基本的项目，那么更重要的是这个企业其团队的力量来源于其基本力，而不是来源于其他，不是来源于利润的获得、利益的分割，不是来源于地位，而是来源于人们对于这个事业、产品创造的价值，你基本完成了什么东西—这种团队的力量我们认为才会成功。如果要实现这一点，不仅是我的观点，实际上是所有管理学者的观点。学者们的观点是什么，大概就是四个，如果你是真的做有效的管理的实务，那么一定要记住，第一个就要有策略，而且这个策略一定要明确，并且是非常专注的核心策略。第二就是去执行。有了策略之后，非常关键的是去执行，执行就是对于顾客期望的品质的实现。第三是要有文化。我比较怕跟人家谈文化，很多人谈文化就谈得很高，我认为中国的企业文化最大的特点就是理念都在天上飘，飘得非常高，全世界最好的理念中国都有，但是行动都是

在地下爬，没有一个站得起来，那这种文化有什么意义呢？因此文化也必须是体现执行的文化。第四，我们还要有个组织，因为是人的问题。

创维的组织创新正是来源于以上的这四个基本面的体现。当我们去实践这些管理理论上的观点的时候，当我们真正操作这些理论的时候，我们的能力体现在什么地方呢？我把这四件基本的事情一一分解如下。

在策略上，我认为就应该有一种焦点化的力量，就是说，你必须专注、集中焦点在这种核心事业的成长。然后你一定要坚持核心价值的力量，就是你得有这种力量，你的核心价值是什么，然后更重要的就是你所有的发展策略必须根据你的顾客、你的合作伙伴以及你的投资者的需要来发展。我认为策略的确必须如此聚焦。否则，所做的一切策略，对这个企业都是一种伤害。

在执行当中，我用了一个词是决定性的服从，自己对于中国企业有一个很深的感受，包括我现在做的企业，今年我应该很高兴地告诉赵老师，我今年的利润很好，利润是百分之两百，销售额的增长是40%。那么这是一个非常好的结果，我想如果没有什么意外的话，我们企业今天也进入了行业的全国第二名，明年我们将冲刺全球同行的前15名。我们在说这个的时候，我实际上做的事情很简单，就是要做决定性的服从。因为中国人有一个特点，喜欢怀疑别人，然后证明自己比别人好，更重要的是喜欢与众不同，特别是我们读书人，喜欢标新立异，但是我们在做企业的时候，需要真正的管理，需要绝对性的服从。所谓绝对性的服从有几点：第一，产品与服务，持续一贯地符合顾客的期望。第二就是必须不断地改善生产力，杜绝一切浪费。第三是简化简化再简化。第四就是促进企业的合作，

增加信息的交流，最有水平的人才一定要摆在企业的一线，以便于掌握机会。因为很多时候最佳的人才为了证明他是有价值的，或者给他地位，给他待遇，就把他升到了二线，虽有决策能力，但是没有行动能力的地位，这是一个最大的人才的浪费。我们并不缺人，缺的是把这个人放在合理的地方。最后一个大家一定要记住，这是我跟宏碁学的，他一直以来对我的影响很大，就是做两只活眼的问题。你必须保持一个眼睛向外，一个眼睛向内，你不能两只眼睛都向外，或者是两个眼睛都向内，只有一眼向内、一眼向外才能保证成功。

在文化上，我认为最重要的是一个集约的力量，根本的就是四点，文化的基础是企业的经营业绩，这是文化的基础，离开这个不需要谈文化。更重要的是文化可以激发每个人的热情，中国的企业为什么竞争力和持久力不够，很重要的一点就是从企业家到企业的管理人员，做了几年之后开始疲劳了，开始没有精神了，甚至觉得谁都对不起他了。但是事实上我可以告诉大家，当你的文化不能激发这种激情的时候，你的文化就没有任何作用了。文化的第三点就是一定要以表扬、鼓励士气为主，文化就是要创造一个有乐趣的工作环境，这种文化就是正向的文化。

在组织上，我对组织的评价是：它必须是一个协同的力量，就是必须建立快速反应的组织能力，然后建立一种成功、无瑕的运营的流程，更重要的就是要有一个系统的能力，而不是一个局部的能力。我最怕的就是一个企业有几个人很强，当这几个人离开的时候，整个组织就瘫痪了，这是最可怕的事情。我们需要知道，一个企业组织是一个系统的时候，不应是每个人都最强，而应是合起来最强。即便某个人是最强的，他也不得不承认，离开这个系统，他就会差，那么这种组织就是有效的。最后一个就是

必须展现一种精神，一个群体团结的精神面貌，我们把这个叫作有效管理实务的一个组织。那实际上我们做得怎么样呢，好，来看一下中国的企业做得如何？如果站在今天，面对江苏企业界的各位前辈或是同事，也许这么讲确实是不太对，但是我认为一个观点性的看法还是可以拿出来的。先来看我们做得如何，中国的企业大概就是四招，要么是比价，要么是同行竞争，要么是降低成本，要么就是提升服务。我敢说，两个行业基本是这样的，我在家电待了十年，然后再看服装行业，这都是国际化程度最高的生产能力，事实上结果就是这四大招。

可是这四招的结果会怎样呢？我们可以做一个问题的联想，看看可口可乐的竞争对手，是牛奶、咖啡、茶，这些制造商，从来没有把百事可乐作为对手，因为他们认为与同行的竞争，结果是两败俱伤。我们再来看福特汽车的竞争对手，他们认为是汽车的保养、修理以及其他服务的供应商，而不仅仅是其他的供应商。我在《争夺价值链》[1]一书中，我只说明三点，第一就是巨型的跨国的零售商来到中国，给我们带来的是什么东西，是优惠的价格，还是我们制造商的利润被拿走了。第二我们中国的零售商有没有能力跟它们抗衡，在抗衡的过程当中，是为了中国整个商品的价值链共同发展，还是仅仅满足了一个企业的价值获得。第三个部分就是我们的制造商，如果想获取利润，到底应该从哪里去获得。因为我发现我们的经营策略基本是走入了误区。我们来看，2001年，中国的家电行业竞争激烈，导致的结果是什么，就是整个低价的策略带来了全行业的亏损。原因非常明显，在这几年当中，中国市场已经是世界的市场，但结果是什么，我们的成本实际上是世界的成本，所以在中国低成本取得利润的时候，你忘了，这个成本是全世界的，而我们能利用的结果是非常少的。

我们再来看一下，如果说服务提升价值，那中国通信行业的服务创新，为我们带来的是顾客价值的提升，还是别的东西。所以单以策略为例，我想说的是，在执行这一系列的策略过程当中，我们唯一需要关注的实际上是自己的核心专长是否具备。而前面说的这一系列策略只是一种手法、一种方法和技巧，当这些技巧伤害你的核心专长的时候是不可行的。在过去的几年里，我们中国的很多公司都成功地做到了以下几点，降低了成本，在公司内部减少各种管理费用，改进生产设备，提高质量，缩短了工艺的距离和生产的周期。更重要的是我们很多企业都提高了运作的效率，而且做了服务的创新，可是结果是我们的经营方式越来越艰难。所以根本的问题我认为是在策略上，如果你回到一个管理务实的概念上，那么非常关键的实际上就是你是在累积核心专长，还是在跟着别人跑？而你的对手是不是你的同业？还是其他的什么原因。

那么另外三样东西，执行、文化或者组织，我们又做得如何呢，我相信你们会回答，我就不必再回答了。所以在这种情况下，我个人认为，我们大概需要的东西，就是简单、简单再简单，你不需要做得太复杂。我看到很多企业不断地花大力气去做管理调整，却忘了真正面临的是关注于顾客的需求，不断地去跟竞争对手作价格竞争，却忘了真正做的应是关注于顾客对这个产品的认知。所以我非常欣赏，可以把价格卖得很高，而且顾客还欣喜若狂的那种企业。相反如果你卖了很低的价格，虽感觉你是非常大的企业，可是你的竞争力已经损失了，所以做大并不是你的追求，做强才是对你的根本要求。讲到这一点我还想提出来几个问题：第一是一定要关注员工的收入与安全，这是非常重要的，如果你利用所有的员工用很低的成本去做事情而获取企业的市场份额，我不认为你是一个好的企业家。

或者是当你的员工跟随你的时候，竟然感觉到他的安全不断地被伤害，明天要被炒，后天要被裁撤，大后天要被淘汰。他没有一个非常安稳的生存环境，我认为你也不合格。第二我认为必须关注产品的结构和价值，不希望大家生产出来的产品是垃圾，我很希望你生产的东西很少，但是价值非常高。当我们大家具有这种概念的时候，我们才可以跟国际竞争的对手去抗衡。第三，你应该关注的是反应的速度与质量，这是非常重要的，对技术，对人才，对市场，对整个国际市场的变化，对品质的要求，你都应该有很好的反应。第四，一定要关注公司的创新和学习，这是非常重要的。第五，要关注产品的价值和成长。第六是关注市场的规律和变化。第七是个人的修养和责任。企业最根本的责任我认为大概四个：第一，要提供最好的产品和服务；第二，一定要赚钱；第三，一定要不断地提供就业的机会；第四，要实现社会对企业的期望价值。而企业家就是要保证企业能够实现这四个根本的责任，这就是你的责任，如果做到了，你应该就是一个很好的企业家。

[1] 此书已由机械工业出版社出版

第七大问题　经理人的解析

管理的任务正在发生变化，随着组织的不断变革，组织结构的不断扁平化和富有弹性，企业对顾客的反应速度的增强更依赖于员工能力的时候，经理人不得不去适应这些新的要求。导致经理人任务的转换一方面来自于外部市场和顾客的要求和变化，另一方面来自于内部企业员工的要求和变化，这些来自内外部变化的要求使得经理人需要重新审视自己的角色和定位，经理人的角色从发布命令转换到激发下属工作，从控制为导向转变为服务为导向，更重要的一个转变，经理人需要从依赖于结构和职能来领导下属，转变为依赖流程和目标来指导下属的工作方式。因此，经理人角色最根本的转变是：从管理者转变到行动者。

营销经理人：请“思想”让路

结论一：人的高度不是思想决定的，人的高度是双手决定的。

结论二：一个优秀的经理人就是能够持续地完善自己的行为，以比别人更高的标准来行动。

我工作中总是觉得很吃力，因为在企业界人们的思想如此混乱，在研究界也不例外。比如有人提出“中国创造”一词，我非常惊讶。因为在“中国制造”还没有做到位的情况下，我不知道这样的理想是否脱离了现实。

近来我感受的压力来自于中国家电业的困境。在这个最具市场化能力、最具有企业运营的能力、最具有竞争力的行业，出现了根本性的困惑：关于核心技术的问题、关于品牌的问题、关于全球化的问题、关于渠道的问题等，似乎每一个问题都可以让中国的家电企业陷入困境。更困惑的是家电业的经理人的痛苦感觉。他们说在这个行业除了做价格战、做销量之外，根本就无品牌而言。

2001年我曾经对家电行业做一个全面的总结，2005年我再一次陷入深思。一直的关注和研究让我清晰地感觉到，对于家电这个产品来说，它并不是一个严格意义上的品牌产品，它首先是人们的日常生活用品，在家电产品中品牌的意义远低于价格和服务所带来的价值，所以大部分家电企业营销精英把企业的资源耗在品牌建设上是非常浪费的。我相信很多经理人都会梦想构建一个品牌，但是，他们的确犯了一个致命的错误—在不了解产品和行业属性的情况下去做营销。这真是一种悲哀。所以他们很痛

苦。

我认为，从根源上解惑，我们必须知道：战略更重要的是行动而不是思想。战略只有在起点的时候是一种“思想”或者“理想”，但是进入战略在企业的表现能力上的时候，战略则演化为企业的核心能力。如果企业不具备核心能力，企业就无法拥有战略的能力。不要简单地认为企业具有战略规划就具有了战略能力，也不要简单地认为价格能力就不是战略的能力。理解战略不能够基于企业自身，必须基于顾客的价值，必须基于环境。

从营销经理职能角色来解惑，我们必须知道：经理人不是思想者而是实践者。经理人作为个体可以是一个充满理想的人，可以是一个热爱思考的人，也可以是一个不屈从于现实的人，但是当经理人作为职业选择的时候，他只能够承担职业所必须承担的角色。这个角色决定了他必须是一个充满理想而又脚踏实地的人，必须是一个热爱思考而又身体力行的人，必须是一个面对现实解决问题的人。

我曾经很认真地讲授一个专题课程：职业经理人的素养。我列举为7项：①职业化的心态。简单讲就是一种承诺的心态，对目标承诺，解决为什么做的问题；对措施的承诺，解决如何做的问题；对同事承诺，解决与谁做的问题。②职业经理人的职能过渡：从体制到人。表现为：通过培养和利用企业核心人才调整企业决策方向，减少对于决策计划体制的依赖；通过培养鼓励自我监督的企业个人价值观和人际关系，减轻企业监控体制的负担；通过建立与拥有专业背景的企业员工的人际交流渠道，代替大部分对于信息系统的依赖。③职业经理人的职能过渡：从结构到程序。传统的结构是“把脸对着董事长，把屁股对着顾客”（杰克·韦尔奇），现在经理

人需要把关注结构改为关注程序，把组织变为程序选择的组织，其特点是构建企业家机制、优势互补机制、更新机制。④实事求是的管理之道。职业经理人要做到对环境敏感；愿意脚踏实地工作；关注于结果；对于不确定问题的公开坦诚。⑤转变职业经理人的角色。表现为四个方面：第一，从设置战略到阐明意义，以使战略能够变为行动；第二，嵌入企业的雄心壮志，以使成员可以面对所遇到的困难；第三，灌输组织价值，以使成员具有行为选择的标准，知道什么应该做，什么不应该做；第四，给员工的工作赋予意义，以使成员愿意为之全力付出。⑥管理自己的老板。管理自己的老板就是建立并培养良好的工作关系，形成和谐的工作方式、相互期盼、信息流动、诚实可靠、合理利用时间与资源。⑦职业经理人的品牌。职业经理人获得品牌的根本是作为生产人才的“发动机”，即直接培养人才；传授心得；情绪能量与决断能力。

理解了职业经理实践者这一职能，才能消除职业痛苦。

从营销专业解惑，我们必须知道：营销本身就不是思想而是行动。营销是什么？产品、价格、促销、广告。营销的基本理论就是4P，没有做好4P又何来的营销呢？虽然菲利普·科特勒已经认为4P不屑一谈，但是任何理论都需要与所处的环境相适应，我们所处的市场环境是一个不成熟的市场，我们所面对的竞争也不是理性的竞争，所以如果不把基本面做好，你是不可能做好其他的。我还是坚持曾经的观点，营销就是在合适的时间做合适的事情。

中国企业遇到的最大的内耗是没有行动力。虽然我们一直在探讨战略的问题，但一直局限于战略规划、战略选择、战略目标、战略思维这个层

次上进行。形象一点说：中国企业的战略探讨都是学院派的，都是理论和思考层面上的。真正意义上的战略是要落实到行动上，它包含了目标、思想和行动的方案。所以我们常常看到，一些企业在战略上总能找到一些清晰的方向，但还是出现竞争力不足或者企业破产，那只能说明一个问题：行动力差。日本松下幸之助说：对于产品质量来说，不是100分就是0分，没有任何的商量！日本企业的质量战略是产品走向全球市场基本战略、质量取胜的战略方向，贯彻在日本企业的现场管理中，贯彻在日本人的“5S”行动中。

我提出过对于今天中国家电企业，有三个制胜的关键因素必须关注——速度、创新、全球化。这都牵涉到执行问题，有人解读到：当前，中国家电的营销如不将个体思维转化为组织思维，不将个人能力转化为组织能力，不将个人的理性与激情转化为组织的理性与激情，不将个体的创新转化为组织的创新，在今后的营销道路上，你只能做减值营销，靠拙劣的促销和透支未来资源的方式杀鸡取卵，你只能溃败于个人英雄主义的理想。

从做人的道理来理解，我认为，人之优秀正是他的行动，企业也如此。哲学有一句名句：“人无异于一根芦苇，只是这是一根会思想的芦苇。”这句话给了人类本质的评价并使得人类承担了宇宙的责任。因为在这个星球上，人之所以能和其他物种区分开来，在于人有思想。但是这仅仅是人与其他物种区别的本质，而对于人类自身来说，在这个世界，人之所以有优秀与一般之不同，在于优秀者更有实现构想的能力，而不是更有思想。邓小平的优秀在于他把改革开放的思想变成中国人20年的行动。我自己一句座右铭是“手比头高”。你现在把手举起来，手是比头高吧？人的高度不是思想决定的，人的高度是双手决定的。

大部分的企业总是强调自己优越于其他企业的各种原因，但是究其根本一定是：一个优秀的企业在与其他企业做着同样的事情，只是比别人做得好。大部分的经理人也在强调自己比别人优越的各种条件，但是究其根本一定是：一个优秀的经理人能够持续地完善自己的行为，以比别人更高的标准来行动。企业和经理人一样需要放弃对自己的过度欣赏，需要打开心胸，接受现实。林肯是坚定的理想主义者，坚信美国是统一的国家，但是正是他的现实主义色彩，对于李将军的现实主义态度，才使得南北战争取得胜利。邓小平也是理想主义者，但是正是他基于中国的现实创造并设计了经济特区的做法，使得理想得以实现。张瑞敏是个理想主义者，但是正是他“不准随地大小便”的现实主义的管理制度，使得海尔成为中国企业的典范。只有真正面对现实的人，才有机会成就理想。这本身就是战略的含义。

职业经理人的“七项修炼”

中国职业经理人的根本修炼在于，理论方面的职业弱化和实践方面的职业强化。

对于职业经理人的基本角色定位这个问题，一直是非常困难的问题，一方面企业家要求职业经理人要忠诚。另一方面职业经理人更希望能够施展自己的才干。在现实中所表现的结果是：一些职业经理人有两种极端，一是只尊重个人感觉或者说尊重经理人的这一职业；另外一种就是有过强的创业心态，职业经理人认为企业是借来的创业平台。因此职业经理人跟企业之间更多的是一种博弈关系，就是以投机主义对投机主义。这是一种系统的负向思维，以不信任对不信任，以短期行为对短期行为。这个问题企业家要解决，职业经理人也要解决。我想对于中国企业而言，如果从职业经理人这个层面去思考，职业经理人需转变思维方式，转变心态和自己的行为，我界定为以下七个方面的转变，或者称之为“职业经理人的七项修炼”。

第一项修炼：管理道德修炼

职业经理人向谁负责？有人会说向企业负责，有人会说向社会负责，有人会说谁雇佣我向谁负责，有人会说向自己负责。从聘任关系上来讲，应该是向聘用你的人负责。当企业的所有者在出现战略性错误时，职业经理人会面对管理的道德标准和社会的道德标准的矛盾。这时候从职业角度来看，经理人只能服从企业的管理道德标准，要不就选择离开。这项修炼

中最为关键的问题是如何看待社会责任，企业的社会责任经历了这样一个转变，最早的古典观念告诉我们，管理的唯一的社会责任就是使利润最大化，但是今天的要求是，社会经济学的观点告诉大家，管理的责任不仅是使利润最大化，而且还要保护和增加社会财富。这个社会责任的转变，从更高的标准对管理者提出要求。

第二项修炼：管理职能修炼

以传统的管理职能来看，管理者需要通过计划、组织、领导和控制这四项最基本的管理职能来发挥作用，但是今天的管理者需要做职能的转换，职业经理人必须从关注结构转换到关注人。大部分职业经理人都是关注结构，杰克·韦尔奇曾经这样描述传统管理者对于结构的理解，他说：这是一个人人用脸对着董事长，用屁股对着顾客的僵化的结构。因为管理者如果关注结构的话，管理者就会喜欢生硬地遵循自己的思路、架构，来管理企业。这往往会碰壁。特别是在现阶段的中国，职业经理人要更多关注企业内的每一个人，这样才能保证管理更具弹性。这需要从以下几个方面努力：第一，通过培养和利用企业核心人才调整企业决策方向，减少对于决策计划体制的依赖；第二，通过培养鼓励自我监督的企业个人价值观和人际关系，减轻企业监控体制的负担；第三，通过建立与拥有专业背景的企业员工的人际交流渠道，代替大部分对于信息系统的依赖。

第三项修炼：核心能力的修炼

职业经理人需要关注企业的核心能力的累积，职业经理人自身的能力固然重要，但是如何构建和形成企业的核心能力更为重要，因此职业经理

人需要为企业的核心能力付出努力，努力的方向就是从关注程序和流程转换到关注企业的核心能力。

职业经理人会很关注流程、程序，这是职业经理人所处的位置决定的，因为需要产生业绩，需要得到效率，一个合格的职业经理人会不断地调整流程以获得效率，会不断地创新程序以获得业绩，这样的做法无可非议，但是他可能不知道这一大套流程和程序可能跟企业的核心能力是不配的，因为很多企业是有它自己的能力的，因此，经理人首先必须了解企业的核心竞争力，才能找到与之匹配的程序流程来运作。企业的能力更多地不是来自于企业的流程或者程序，更多地来自于企业所形成的一种默契，一种对于创新、对于打破平衡、对于企业内部企业家精神的需要和强化，因此职业经理人需要不断地让企业具有这些特性并保持企业的活力以使企业获得核心能力。努力鼓励自下向上的创意和主动性。一线管理者由执行者转变为发起人，高层管理者的角色变为为企业家精神提供发展舞台。重新建立对于个人能力的真正信仰。制定内部纪律和奖励标准以调动一线的工作热情。高级管理层的目标是必须减少对于正规体制的依赖而借助于自我约束。

第四项修炼：实干家的修炼

一直以来我们都处在混乱的思想状态中，职业经理人一直为自己是否思想者而感到困扰。事实上，只要你选择了做职业经理人，那么对自己最根本的要求就是要成为一个行动者，要能够实事求是，要成为一个脚踏实地的实干家。经理人的思想固然是重要的，我们也不反对职业经理人是一个思想者，但是这个思想者还要有一个更为显著的特征，那就是他必须能

够让思想成为现实的指引，他必须是能够让理想与现实结合的人。作为一个实干家，需要职业经理人学会从三个角度要求自己，第一，结果导向。职业经理人无论做任何事情，必须以结果为导向。第二基于事实。职业经理人要基于事实来管理，用诺基亚的话说就是基于事实和数据的管理，并且这个事实和数据必须是这个企业的事实和数据。第三，探讨方法。职业经理人所要探讨的是方法而非其他，在整个工作过程中，职业经理人所需要关注的是工作方法而不是绩效指标，很多经理人过于关注绩效指标，适得其反。一个实干的职业经理人不会把绩效指标放在心上，反而把实现绩效指标的方法放在心上，关注过程和方法就是一个实干家的特征。

第五项修炼：角色转换的修炼

传统的西方商业思想中，组织结构由战略需要而决定，体制又支持组织结构。如果我们在上面的修炼中已经要求职业经理人改变结构和体制对人的束缚，那么我们需要重新检讨职业经理人的角色转换，这个角色的转换会体现在四个方面：第一，从设置战略到阐明意义，就是要把自己构想的战略嵌入企业中。不能光谈战略，却无法嵌入企业当中。现在经理人常犯的一个毛病就是，他的战略观念很强，但经常是他唱自己的调，无人应和。如果不能够让员工明确战略的意义，就不会产生战略的行为。第二，嵌入企业雄心壮志。企业经营的意志力决定企业战略是否能够真正得到实现，很大程度上经营的意志力决定经营的成败，所以职业经理人需要为企业嵌入雄心壮志。第三，灌输组织价值。组织的价值决定组织行为的选择，如果组织价值没有一致性，组织行为也就不可能具有一致性，从一定意义上讲组织价值决定组织的行动力，因为需要职业经理人能够灌输组织

价值。第四，给员工的工作赋予意义。战略执行的关键在于员工理解其工作的意义，如何让员工理解其工作的意义是职业经理人必需的职责。对于企业组织的管理和文化，要继承与发扬，是一种扬弃的关系，而不是改造的关系。所以职业经理人必须采用嵌入方式，他有战略思想，企业家也有战略思想，他必须理解企业领导者的战略思想，然后找到一个切入点，嵌进去。

第六项修炼：管理老板的修炼

职业经理人一个必备的修炼就是如何与自己的老板形成为取得良好业绩一起工作的过程。如果要建立良好的工作关系，需要职业经理人做到，对于自己和上级以及双方工作环境的理解，需要体会上级的目标和他所承受的压力，认识他的优势和不足。敏感于上级的工作方式，同时了解自我需求、强项、弱点和个人方式，反依赖和过度依赖。因此需要职业经理人与自己的老板建立并培养良好的工作关系，表现在：形成和谐的工作方式，相互期盼，信息流动，诚实可靠，合理利用时间与资源。

第七项修炼：培育人才的修炼

职业经理人的定义就是：他的绩效取决于他的上司和他的下属所产生的绩效。所以他要有能力让整个企业的人都变成人才。现在经理人犯的一个通病是，“我是人才，你们都是蠢材。我进来就要证明我强，你们都不强，你们过去的都是错的，其他人都错，实在不行我从外边再带人进来”。这是导致空降兵与地面部队发生冲突的重要原因。职业经理人需要直接培养人才，需要具有情绪能量与决断能力来关注人才的成长，需要具

有授权、激励和培训的能力，确切地说，职业经理人就是“人才的发动机”。

第八大问题　企业特性的解析

企业是什么？什么才是企业的生命特性？这些问题是一直存在但被人们忽略的。为了透彻地理解今天管理所面对的各种挑战和困惑，需要对企业有准确的认识和理解。人们接受各种管理理论、各种管理方法，其实是在企业运营的一个具体运用中来评价的。当我们认为全面质量管理有效，那是因为企业本身能够以质量来衡量；当我们认为业务流程再造有效的时候，也是因为企业本身接受流程变革的各项要求。也许我这样说有些唯心，但是，任何管理都需要符合企业的特性，如果违背企业的特性进行管理，结果一定是两败俱伤。因此，我们常常看到很多先进的管理方法和工具，在一些企业中有效，但是在另外一些企业中无效，根本的原因是管理的工具和方法与企业特性不符。

企业是独立的生命体

对于诸多中国公司的创始人来说，与职业经理人的碰撞冲突依然是个无法回避的难题。对于企业内部的高层管理者来说，他们对老板的不成熟感依然是个永远存在的问题，老板和经理人必须面对的困惑：

（1）职业经理人到底是什么？是保姆，是管家，是公司的内部老板？

（2）创始人怀疑职业经理人的深层次责任感，认为“崽卖爷田不心疼”。

（3）创始人认为职业经理人向来纸上谈兵，职业经理人认为创始人向来草莽一世。

（4）创始人与职业经理人成了两条河，最后搞得不清不浑，水都不流了。

企业到底是独立的生命体，还是企业家的衍生物

到了2005年的时候，中国已经出现了一批额手称庆20周年的企业，这些中国本土成长起来的企业，我称之为“先锋企业”，它们在20年的发展中，较好地解决了企业初创阶段的基本问题，当这些企业开始进入组织变革和管理变革的时候，尤其是希望所有权和经营权分离的时候，却发现如何发挥经理人的作用，如何给予经理人足够的授权，对此莫衷一是。回看历史，从20世纪末起，中国企业与它们聘请的职业经理人的戏剧性的矛盾

故事，几乎没有离开过媒体的聚光灯。TCL与吴士宏、方正与李汉生、华帝与姚吉庆……直至2004年的何经华和用友的“友好分手”、中瑞与中弛两大财团的高调选才和黯然收场。为什么这几年，企业与职业经理人的矛盾格外凸显？深究其原因，我们发现，如何看待企业是其根本的原因，即企业到底是独立的生命体，还是企业家的衍生物？对于这个问题的不同回答，导致了经理人和创业型企业家之间的根本差异。

从客观的企业行为结果统计数据来看，答案无疑倾向后者。大多数的中国企业仍只是创立者的衍生物，是个人或少数人利益的承载体和梦想的实践地。这在企业的前20年发展过程中，因为怀有梦想，因为是创立者的实践园地，这个特征为企业的发展奠定了坚实的内驱力。然而对于中国公司而言，下一个20年的商业命题应该是如何从中国公司走向国际公司！

这一质变的关键前提则是：公司，作为独立的生命体，成为社会的“基础设施”，具备各种资源的人，都可以投资于这些“设施”来分享剩余价值，尤其是那些拥有“人力资本”的人。因此对于上述问题，我们需要清晰地回答：企业是独立的生命体，不是企业家的衍生物。所以我们就需要企业的创立者把企业的生命独立性释放出来，这样的要求不是经理人的要求，而是组织演变配合企业成长的要求。

组织演变需要配合企业成长的要求

影响组织的关键要素有四个：战略、技术、环境和规模。当这四个影响因素改变的时候，组织需要做出相应的改变；同时我们还要知道，组织需要解决的是权力和责任是否匹配的问题，拥有权力的人必须承担相应的

责任；同样我们需要清晰，组织就是解决合适的人放在合适的岗位上这个问题的，从简单的意义上讲，组织的设计更重要的是权力的分配，或者叫作授权和分权的设计。为什么一定要这样做呢？从组织理论上讲，我们可以概括性地把企业分为以下几个阶段，这些阶段所要承担的战略目标不同、所处的环境不同、对技术的要求不同、企业发展的规模也不同，导致了对于组织的要求也不同，我们简单归纳如下。

第一阶段，创业阶段（直线型组织架构的特点）。在创业阶段的企业，战略上更需要关注产品、品质以及销售数量的完成，企业处在开创和寻找生存机会的时候，最为重要的如何控制成本，如果确保质量，相应地就要求企业组织呈现出直线型组织架构的特点，企业的创业者既是经营者，又是所有者，企业很集权，企业家本人直接对成本、质量、产品负责，没有授权和分权，决策集中。

第二阶段，成长阶段（职能型的特点）。企业经过了初创阶段，开始步入稳步发展阶段，在这个阶段，企业需要关注的是销售网络建设、规模的扩张以及品牌的累积，因此企业最重要的是发挥企业资源的有效性，让企业在有限的资源下做到尽可能大的绩效结果，其根本标志是专业人士的引入，企业不再以经验来竞争，而是用专业的能力来竞争，所以在组织概念上是由专业人士负责企业的不同职能部门，财务是专业的财务、营销是专业的营销、研发是专业的研发、制造是专业的制造，甚至人力资源也需要专业的人力资源管理，所有的职能都是专业的职能在发挥作用，这个阶段的组织呈现的是职能型的管理特点，企业所有者部分授权给职能部门进行管理。

第三阶段，发展阶段（事业部制的特点）。当企业步入发展阶段的时候，企业开始需要关注高层经理人团队的建设、企业快速成长的安排、企业系统能力的提升。这就要求企业调动经理人的积极性和创造性，关注企业在市场中的领导者地位，要求企业能够快速回应市场的要求，并能够引领行业和市场，根据这个阶段的特点和要求，企业的组织需要呈现出充分授权以调动经理人的积极性，同时又要求经理人能够承担起责任，所以这个阶段的最主要的特征是，职业经理人的引入，企业步入职业经理人的时代，所有权和经营权分离，企业家退到董事会的层面，管理交给职业经理人。

第四阶段，持续发展阶段（董事会制的特点）。当企业进入持续发展阶段，在战略上，企业所要面对的是文化价值认同和理念认同的问题，这个时期的企业最重要的是领导团队的打造，而非一人领导。这是因为当企业发展到这个阶段，任何一个人都已经没有能力去承担那么大的一个责任，最为关键的是要保证决策是谨慎的决策。我在研究中国领先企业的时候，得出的一个结论是“行业先锋企业的决策是谨慎决策”，如果是这样，就要让企业保持在组织最优状态而非个人最优状态，因此这个阶段的组织呈现出董事会领导的格局而非一人领导的格局，其显著的特点是部分所有权和经营权又结合在一起，董事会承担起构建伟大公司的职责。

中国企业20年的发展，绝大部分企业已经进入第二阶段，部分企业进入第三阶段，而能够进入第四阶段的企业很少。如果中国企业处在第二、第三阶段，那么按照上述的阶段发展特征，大部分的中国企业都开始需要引进职业经理人了。恐怕这也是这几年，引进职业经理人就变成一个相对突出的企业问题的根本原因。

中国企业面临三个困惑

为什么中国企业家与经理人会存在着矛盾？照组织理论的发展来说，企业发展到什么阶段，组织就呈现出什么样的特点，企业家和经理人承担各自的角色和责任。但是现实的情况正像我们在文章开始叙述的那样，中国企业在企业家和经理人之间存在着相当大的冲突和矛盾，是否这个矛盾只是集权和分权呢？我承认集权和分权是企业家和经理人之间矛盾的根源，但是还有一个更深层次的原因是：中国企业普遍面临的三个困惑：一是企业家的角色困惑。二是企业的定位困惑。三是职业经理人的角色困惑。

企业家角色的困惑。企业家常常把企业变成了自己的家，企业家个人的习性、态度、情绪往往直接影响到企业，我曾经在企业文化建设的研究中，强调在企业家文化代表企业文化的时候，企业文化建设的关键在于构建规则体系，企业家需要亲自带头遵守规则，否则企业文化是无法建立的。但是事实上，我们看到很多企业，违反公司规则的恰恰是企业家本人，企业家把自己游离在企业之外，或者凌驾于企业之上，在他看来企业就是自己的家，可以作为家长来管理，让企业随着自己的情绪来改变，随意性非常大。但实际上这个企业不是他的家，企业就是企业，他只是企业中的一个成员，承担其中一个角色，企业家在企业所承担的角色和其他人所承担的角色没有什么不同，这些角色的一个共同特点就是遵循企业本身的特点承担自己的责任。

企业的定位困惑。企业是企业家的衍生物还是一个独立的生命体？关于这个问题的正确答案我们在前面已经给出，企业一定是一个独立的生命

体，而不是企业家的衍生物。但是很多创业者认为企业本身是企业家生命的外化、衍生物，不是一个独立的生命体。

职业经理人的角色困惑。在中国，从媒体，到专家，到研究者，没有谁能清晰地描述什么叫职业经理人。如今有三说：一曰保姆，二曰管家，三曰企业的内部老板。还有一种是对职业负责。最典型的有何经华，他曾说：作为职业经理人，我随时准备走人。这三种角色困惑决定了必然会导致企业与职业经理人的矛盾重出，因为没有明确规则。

中国企业发展到今天，不论是企业家、职业经理人还是企业，要回答一个本源问题：我是谁？从过去来讲，创业经过高速成长时期，企业发展到一定的阶段以后，其实是要回归一个最基本的问题：我是谁？确确实实，中国企业发展到今天，很多企业、企业家、职业经理人不知道自己是谁，我在企业中扮演的角色是什么，使命是什么，责任是什么，这些最基本的概念都搞不清楚，出现混乱就是难免的。

这里也隐含着自身价值的着眼点不一样的问题。职业经理人必须通过业绩来评价，所以他们必须求稳，数据化的、精细化的管理，注重投入产出比例的，以效率为中心的。创业型企业家更注重一种投资的逻辑，以效果为中心的成王败寇的价值观。

企业因情感而深陷冲突

企业因为是一个独立的生命体，所以企业能够不断地长大，要求不断地调整自己面对外部和未来，不能够总是回顾过去和关注内部。记得丘吉尔在70多岁的时候，有人问他如何看待新一代年轻人不认识他这件事，丘

吉尔高兴地说："一个善于遗忘的民族是一个年轻的民族。"我总是佩服丘吉尔这样的心态和能力，同时也知道，中国的企业之所以无法持续长大，是总有不愿意遗忘的人和事存在。我们总是谈论职业经理人与企业家的矛盾，总是谈论空降职业经理人与地面部队的矛盾，很多人从各种角度来评价产生这些矛盾和冲突的原因，我认为有一个原因是值得大家注意的，这就是"企业情感"。中国文化的渊源使得中国的企业有着非常深厚的企业情感，这种企业情感不是简单的真情流露，更多意义上是企业创业者和创业时期员工的一种归属和归类，中国的企业家大都具有这样的管理风格，创业者们会经常回顾过去，进行心理按摩，回顾过去的成功经验。这不光是他自己愿意回顾，底下的人也愿意帮他回顾，不断提醒他。某一个大集团，有一个分公司经理就经常回顾：老总，你当年创业的时候，你到这个地方来，我们打车都打不起，是我骑这个破单车驮你回来的。遇到红灯我就赶紧说，"老总，你赶紧下车，红灯你走过去，路口有警察，我过了红灯再驮你过去"。他们一讲就热泪盈眶，就拥抱，感慨战斗情谊。

但是，可能正是这样的企业情感使得企业陷入了冲突而不能自拔，因为这样的情感只有创业时期的员工才会具备，企业在长大的时候，会有更多的新员工加入，尤其是当企业接纳新的经理人和管理者的时候，这些全新的经理人没有这样的企业情感，他们无法和企业家们交流这样的情感，无形中让新进入的经理人感到似乎是对企业情感不够。而当企业家自己没有注意到调整这个企业情感的时候，冲突必然产生，一方以对企业付出的时间来衡量对于企业的忠诚度，一方是以对企业的绩效来衡量对于企业的忠诚度，两组人完全用了不同的价值标准，结果可想而知。

但是不管企业家如何理解企业的情感，企业始终是要长大的，所以还

是借用丘吉尔的心态和观点："一个善于遗忘的民族才是一个年轻的民族"，一个能够让企业独立成长而不被过去的情感束缚的企业才是一个有生命力的企业。

寻找像老鹰一样的企业

最具生命力的公司，其卓越之处在于：公司的“蝶变”总先于社会经济风向标的转变。

我希望通过新经营的管理，能够看到一个世界一流的三星。这应该是一个建立在主动性和创造性之上的动感的、富裕的企业，具备强大的竞争力，是行业的代表，拥有忠实的用户群。我们将经历种种艰难，但一定要达到目的，让下一代过上更好的生活。把三星的精神与个人联系起来，我发誓将倾注我的财产、名誉和生命，竭尽全力将三星发展成为世界一流企业。

——韩国三星集团总裁李健熙

在看中信出版社寄来的样稿《三星浴火重生—李健熙改革十年》的时候，想到了老鹰的故事：老鹰是世界上寿命最长的鸟类，能活70多岁。在40岁时它要用150天的时间把老的喙、指甲、羽毛拔掉然后重新等它长出来。然后开始剩下30年的自由飞翔。

其实企业的命运也是如此，我们常常把企业分为两类，一类是能够在瞬息万变的市场中把握机会，以变求生的；第二类则是不知如何变化或者根本不想变化，结果难以摆脱失败的命运。回看企业历史，IBM、通用电气、美国西南航空和沃尔玛等我们称之为“管理典范”的公司之所以杰出，很大程度上在于它们比别的公司更主动地掌握了变化的机会并能够自己提前变化。这个结论看起来很简单，也是所有管理书籍和理论所反复阐明的

道理，然而真正这样去做的企业并不多见，所以我们能够称之为管理典范的企业少之又少，所幸的是李健熙带领的三星公司做到了。

我一直在寻找像老鹰一样的企业，IBM是，现在的三星也可能是。

可以向三星学什么

1987年，45岁的李健熙在父亲去世后接掌三星的大权。李健熙在日本早稻田大学获得经济学学位后，获得美国乔治·华盛顿大学MBA学位。就任三星总裁之前，他在三星工作了21年。

李健熙在上任初期就宣布“二次创业”，积极带领三星转型。一开始，他并不被外界看好，在投资失误后更被人认为“只配给别人系鞋带”。然而，1993年，他又提出了以品质取胜的新经营理念，掀起了改革高潮。以后的岁月，“新经营”带领三星渡过了无数的难关，并使三星成为全球瞩目的公司。1997年亚洲金融危机使韩国的现代和大宇纷纷倒下，而三星却因为李健熙推行的新经营而顺利度过。“新经营”推行后的十年，三星成为韩国公认的销售额和净利润第一的企业，三星从三流企业一跃成为国际上一流的企业。1992年，三星的税前利润只有2300亿韩元，2002年则是15万亿韩元，上涨了64倍。同期间的负债率从336%减少到65%。市价总值从3.6万亿韩元增加至75万亿韩元，上涨了近20倍之多，总利润占韩国上市成长公司的61%。而且三星品牌价值的增值率是108.46亿美元，跃升为世界第一。

透过三星发展过程中的每一件事，我们会发现，三星所运用的管理实践并不是什么高深的管理理论和管理知识，很多都是大家所熟悉的管理概

念，例如今天很多流行的管理术语，诸如全面质量管理（TQM）、共同的价值观、持续改善、共同愿景、学习型组织等，只是在三星被转化为实实在在的管理方法。从1993年至今10多年的历史看，这个公司一直在高速成长的状况是可以说明一些问题的，尤其是经历了金融危机、市场巨变、全球化浪潮和技术革命等一系列市场的急剧变化的考验的10年，还能够持续高速成长，我们就不得不对三星的10年给予极大的关注，去寻求三星10年所带给我们的指引是什么？

记得一位朋友曾告诉我说，“理解IBM就是要回顾IBM的历史。”一样的道理，我们要做的就是回顾三星的历史（主要是李健熙时代的历史），“以还原它发展中所面临的复杂性，它如何在不断变动的、真实的商业环境中成功（或失败），它如何在社会变迁、技术变革、远见和运气等多种因素的影响下发展，它的发展轨迹如何被领导者的复杂个性、相互之间的微妙关系影响。”我们顺着三星的轨迹，逐步清晰地勾勒出三星的特质来，这些特质正是被我称为我们可以向三星学习的东西！

首先，以品质取胜。新经营的核心就是质量经营。质与量是企业直接面对的问题。面对这一问题，李健熙的做法值得借鉴。他在上任后矛头直指臃肿复杂的公司业务体系，只保留最重要、最有盈利前景的核心项目，比如消费类电子产品、金融、贸易和服务等，而边缘的、亏损的领域或者非核心的领域则一律放弃。这种“舍弃经营”的模式值得我们借鉴。在产品的质量方面，他也抛弃当时盛行的“以数量为主”，积极地推进质量经营。当有一款手机出现不合格产品时，他将生产的15万部手机全部回收，和员工们一起宣誓“绝对不会再制造这种产品”，并把它们全部烧毁。烧毁15万部手机，这需要非常大的决心。现在，很多国内的企业只是一味追求数

量，对此，三星的做法真是当头一棒。在国际舞台上，中国企业要与其他企业竞争，品质取胜是领先之道。

第二，产品设计以人为本。书中提到的一个细节非常打动我。李健熙一直强调设计要以人为本，他认为以往三星电器的遥控器设计过于复杂，因为技术人员没有考虑使用是否方便。他提出要设计容易握在手上，而且只有启动和关闭功能、操作简单的遥控器。这一细节凸显三星产品的人性化设计理念。产品的最终消费者是人，如果企业只是研究市场、开发产品而不考虑消费者的需求，这个产品就无法打动消费者。

第三，用人之道。在用人方面他使用了“败者复活”术，三星电子的尹钟龙、现在韩国的国会议员南宫晢等都曾经离开三星，但是后来又被李健熙招回得到重用。三星电子的成功说明了李用人策略的成功；他给予降级的三星成员以东山再起的机会，同时积极地吸纳国外的人才、重视设计人才；旨在改变韩国公司作息时间的7-4制，给了员工更多的业余时间去“充电”学习；重视新进员工的培训，为他们进行27天26夜的密集训练、600多项内容的网上教育等在职教育，此举奠定了三星成功的基础。

相较而言：我们可以考虑中国有几个企业可以再重新雇佣曾经出走的员工？

第四，吸取他人之长。李健熙鼓励公司员工使用其他品牌的电器以取他人之长。他自己的家里也是一个电子产品实验室，公司的新产品和其他对手公司的产品，他总会在第一时间试用，以保持和时代同步，并不断吸取同行的优点。

第五，危机意识。难得的是：李健熙能始终保持头脑的清醒，时时提醒三星的员工不要安于现状。他不满足于韩国第一，因此实现了三星的国际地位。他打造了三星重视趋势创造及避免安于既有成就的企业文化。不被胜利冲昏，保持危机意识也是他成功的要素之一。

第六，重视对社会的回报。李健熙是韩国的首富，他用三星创造的财富回馈社会。三星建托儿所及敬老院，他还希望在老人与女性福利以及减少交通事故等方面为社会多做贡献。三星以美国退休者协会等为对象进行标杆学习，规划“退休者重建计划”，以老年阶层为对象，为了让他们能再度投入经济活动而介绍工作、进行教育等。成功的企业家要有感恩的心，在自己能力范围内多做有益社会的事情。

“伟大”的第三部曲

吉姆·克林斯研究美国的企业时，他希望找到伟大的企业发展三部曲，他只找到一个企业—这就是IBM。看过这本书，你会发现三星和IBM有很多相似之处。沃森之于IBM相当于李秉喆之于三星，李秉喆的严格与沃森极为相似，而李健熙就犹如小沃森，当年小沃森上任被外界普遍不看好，然而正是他带领IBM实现了600亿美元的突破，而李健熙也是在嘘声阵阵中登上三星舞台，又是他点亮了三星这家璀璨的明星企业。如果说两者有什么不同，那只能说三星是亚洲的企业。“三部曲”的完成，目前看来还是会在李健熙处于半退休状态后由子承父业来完成，而不像IBM那样可以用“空降兵”来解救。

也许，三星的第三部曲可能会很快展开，这又是吸引我们积极关注的

原因，三星能否在李健熙的"新经营"的改革下，消除"管理真空"，我对三星的下一步拭目以待。

三星是一个正在进行式的企业，它一直处在变革之中。2004年，67岁的李健熙并不满足于已有的成绩，提出要把三星建设成为21世纪最受人尊敬的企业，作为亚洲企业家纷纷效仿的对象，他无疑已经突破了自我。

正如IBM成为中国企业学习的标杆一样，三星也是我们可以学习借鉴的标杆，更具有指导意义的是，三星作为亚洲企业的典范所展示的作用会更加贴近中国本土企业的具体情况。

我们常常听到中国企业和中国的企业家辩解说很多外来的思想到了中国后水土不服，欧美企业的成功经验我们无法学习，那么今天我们有了一个可以借鉴的亚洲典范：李健熙以及他带领的三星所创造的行业神话。我们承认亚洲的企业由于特殊的背景，企业家往往会在技术之外付出很大的努力和心血，而李健熙的成功也代表了部分亚洲企业家的成功，在书中他的亚洲特色的经营之道触动了我，而这些成功之道是中国企业家可以拿来一用的方法。

柯林斯曾经说过：几乎每一个人都可以担任建立杰出企业组织的主角。我期待中国也有企业家，像李健熙一样：倾注财产、名誉和生命，竭尽全力将企业发展成为世界一流企业。

第九大问题　战略的解析

哈默尔和普拉哈拉德在1989年曾经说出以下这段话：“在‘战略’大行其道的同时，西方企业的竞争力却在不断削弱。这或许是一个巧合，但是我们不这样看。我们认为，正是一些概念如‘战略匹配’‘通用战略’和‘战略层级’的应用引发了企业竞争力的衰退过程。”我不能说哈默尔和普拉哈拉德的观点正误，但是有一点是明确的，战略并不解决所有问题，企业的竞争力来源于战略变为行动的能力，或者说战略本身就是企业的核心能力。如果需要理解战略就是企业的核心能力，那么就需要战略回归企业经营的基本元素上，回归战略的思维上，回归最基本的层面上。

回归经营本质的基本元素

近10年来，中国的企业热衷于追逐最新的管理工具、管理学者也热衷于不断推介新的管理理论，但什么才最有效？什么最符合企业的需要？如何选择？不少企业感到迷惑。

在2003年管理工具大调查中发现，企业在2002年大幅提升了各种管理工具的使用率，受访企业平均使用16种管理工具，比2000年的10种提高了55%。在我所访问过的企业都不同程度地使用了诸如策略规划、标杆学习、企业文化、流程再造等工具。

但是，大家都忘了一个简单的事实：企业并不是新理论和新工具的实验场。企业需要的并不是令人眼前一亮的新管理工具，也不是新的管理概念。企业需要的是实实在在的经营结果。因此，企业正确的选择是回归企业经营本质的基本元素。企业应该关心的是如何围绕经营本质的基本元素来展开工作，离开经营本质的基本元素所做的一切努力都可能是无效的管理。如果不能回归基本面，追求新颖时髦的管理实务与管理工具，只是舍本逐末罢了。

我们需要再次界定经营本质的基本元素，我可以用四个方面来概括：价值、成本、规模、盈利。

顾客的价值

真正影响企业持续成功的重心不是公司的策略目标，也不是发展策略

的流程，而是专注、集中焦点于为顾客创造价值的力量。

沃尔玛“顾客永远是对的”的经营原则，使得这个公司做出了一系列的创新来实现这个经营原则，沃尔玛带领整个百货业态的改造，无论是开架销售、24小时经营、连锁经营、仓储式销售，还是会员店、全球定位系统的推出，使得顾客获得了最优廉的商品，并带来了全球百货业的兴旺与发达。

但是，在企业现实工作中，为顺应来自各部门的需求，资源经常分散，忽视了集中焦点于为顾客创造价值这个关键基本元素上。我们必须再次提醒企业，聚焦于为顾客创造价值是企业成功关键中的关键，应该专心致志于为顾客创造价值的能力不断成长，根据顾客的价值需要来发展策略，让顾客价值成为企业产品的起点、企业服务附加价值的起点、企业策略的内在标准、企业行为的准则。

有竞争力的合理成本

成本是衡量企业管理水平的关键元素，同时，成本的能力，是实现企业经营绩效的基础。但是，我坚持企业不要追求最低成本，因为没有最低成本。因此，我把成本定义为有竞争力的合理成本。这20年来，中国很多企业总是以自己的成本低于跨国公司而自认为具有了迈克尔·波特所提出的低成本领先战略，但是事实上，我们的“低成本”是把成本转嫁出去的低成本，是放弃了社会义务的成本，这样的低成本不是真正意义上的低成本，而是不规范经营，以及没有承担企业本该承担的责任所侥幸的结果。当今天的企业面对规范的市场经济，面对WTO，面对制造业的反倾销、农产品

的贸易壁垒、环保认证、技术壁垒、HACCP认证等时，我们曾经有的低成本优势不堪一击。

可能多数人都未料到，使合理成本具有竞争力，竟然是攸关企业持续成功与否的四项基本元素之一。中国企业认真理解成本构成，透彻分析自己成本的合理性，寻找成本的竞争优势已经是迫在眉睫。

有效的规模

曾经有很多企业界的朋友问我，要不要把企业做得非常大，是追求规模还是追求盈利。每每遇到这样的提问，我都没有直接回答，因为把规模和盈利放在对立的角度思考的方式本身就是错误的。企业是否要追求规模，这个问题不需要问，因为企业应该追求规模。问题的关键不在于是否追求规模，而在于如何追求规模。

没有规模，就没有企业生存的位置，规模是企业存在的一个基础，因此我把规模定义为企业经营本质的基本元素之一。经营企业的人必须清醒地知道，规模的本质意义是：带来成本优势，带来市场影响力。

但是，我们需要澄清的是，用大量的资源投入获得的规模不是有效的规模。因此衡量规模的标准并不是多少或者大小，更不是数量上的概念，衡量规模是否有效的指标是人均投入和产出，是效率概念。

具深度人性关怀的盈利

从企业的属性来说，盈利是它的根本。同时，我们还必须认识到企业

是有机体，是整个社会系统的构成部分，承担着自己的社会责任。企业的社会责任就是通过实现社会期望价值的途径表现出来。

先人告诫我们利要取之有道，转换为现代的理解就是：所有利益的来源应该是人性的回归—深度的人性关怀。具体表现在企业经营实务中，就是把实现社会期望价值内化为企业核心价值，如西安杨森公司的献身科学、奉献健康，联想集团的解决问题，华为公司以科技创新改善生活品质，星巴克的通过咖啡所创造的交往与平和，麦当劳以品质、服务、附加价值为儿童带来真正的快乐，欧洲企业IKEA以家具创造民主生活形式的实践，中国移动的沟通从心开始，都是深度人性关怀的展现。

具深度人性关怀的盈利还体现在企业的所有成员的成长性上。把群体凝聚在一起的内在力量是让每个人有奉行不渝的价值（终极关怀），那就要问，我们的核心价值是什么？如何展现深度人性的关怀？红塔集团的“山高人为峰”、丰田汽车的“造车之前先造人”、通用汽车的“当代精神当代车”、华为的“人力资本永远大过财务资本”的原则都是深度人性关怀的表现。

在全球化的今天，中国企业需要的是：清醒的自觉与面对真实的反思。对企业而言，就是企业管理应该回归经营本质的基本元素上。

回到战略务本

看纳爱斯和隆力奇、娃哈哈和养生堂，这四个在中国做得相当好的品牌，在欣赏和高兴之余，内心反而存在着很多的不安。2004年年中的时候，恰好也是六和高速增长的时候，我也同样感觉到不安，现在再看国美、苏宁的发展，这份不安越加深重。我奇怪为什么看到中国企业飞速发展，竟然会感到不安呢？我先从自己感受的不安说起：对于高速发展的中国企业来说存在的七个不安：

·持续的高增长是否有泡沫？

·能否保持稳定性的持续增长？

·是否真的具备大规模作战的系统能力？

·在市场竞争中我们到底靠什么活着？

·我们是否已经具备了国际化的运作水准？

·我们是否形成有效的服务模式？

·我们的状态、心态、能力能否支撑我们走得更远？

这七个不安是我在2004年提出来的，当时是为了提醒我的同事们，不要被高速增长表现出来的现象蒙蔽，虽然六和的同事可能解决了这个问题，但是环顾中国企业，这份不安越加明显。因为，我感觉中国的企业对这七个问题的切实理解并不深刻，并不知道，在持续高增长的同时，很多

企业正在逐步丧失其战略的根本点，甚至很多企业几乎就没有关注到需要回到战略的基本面上去累积。但是没有战略基本层面的累积，这个企业是无法走得很远的，它目前在市场上所取得的成绩，都是暂时的胜利，我在几年前曾经谈到过这样几种类型的企业：暂时性的胜利者、阶段性的胜利者、永久的胜利者。这三类企业之间根本的区别就是暂时性的胜利者是机会主义者，阶段性胜利者是实用主义者，而永久的胜利者是战略领袖。我想这个划分能够说明我的观点，不要只是关注暂时性的胜利，因为机会是永远公平的，你得到这个机会，就意味着失去另外一个机会；不要满足于成为阶段性的胜利者，因为实用的功能总是要被时间淘汰。因此，你需要牢牢地关注战略层面的累积，只有拥有了战略的能力，企业才能够取得永久性的胜利。而战略能力的获得并不是我们想象的那么困难，虽然我是一个管理学院的教授，但是我还是明确地表示在累积战略能力的时候，我们不需要令人眼前一亮的新管理工具，也不需要新的管理概念和名词，同时更为重要的是我们不需要对于以往成功的经验津津乐道，我们真正需要的是有效的管理实务。我用中国家电业的变化来阐述我的观点。

战略“务本”

早在1995年，三星的李健熙就提出：三星的竞争对手是中国家电企业。如果三星也定位于生产品质好又低廉的家电产品，那么三星做不过中国企业，因此三星必须走高端路线。他的判断是基于国际分工的考虑。中国的自然资源和人工资源，注定了在那个阶段，中国企业在价值链的制造环节上，最具有效价值。于是，三星开始二次创业，重新定位。十年后的今天，其年营业额大约为韩国国民生产总值的1/4，公司的市值约占韩国

上市公司总值的60%。在核心技术上，它和索尼签订合作协议，共享除核心技术外的所有技术专利权。三星成了巨人。

十年前被三星称为“最大竞争对手”的中国家电企业，却陷入相对过剩的危机—产品同质化导致库存大量出现，即便那些产品依然可以被称作“物美价廉”。在混乱中，“看不见”的手开始主导着中国家电业的整合。

三年前，谈及中国家电的战略突围，我曾用“命好”这个词来形容中国的家电企业。国际分工和制造中心的转移的必然趋势，似乎预示着在中国的家电企业中将诞生国际性大品牌。可追溯的先例是：20世纪60年代，欧美大陆上的通用电气、惠而浦、西屋电气、西门子、伊莱克斯；七八十年代，世界开始流行来自日本的松下、索尼和富士通的经营故事；90年代，三星和LG在韩国奇迹般地崛起。

于是，不论是进行跨国收购的TCL，还是忙于“本土部队”收编的美的，都被寄予厚望。而近几天，媒体传出海尔将收购美国第三大家电制造商美泰克的消息，更是让许多人备感兴奋。

另一方面，刻下的数据表明：“亏损”成了家电行业并购行为的脚注—格林柯尔的亏损、美的的新“包袱”以及TTE未竟事功……许多人把目光聚焦在“它们盈不盈利”的问题上。或许，是时候重新审视中国家电行业的脉络，但重点不在财务数据上的盈利情况，关键在于如今的生存者中，到底谁将成为王者？中国家电企业需要考虑战略“归零”的问题，要回归公司经营的基本面上，来重新思考原有战略的合理性，来重新选择做什么和不做什么。

归零：思考基本面

重新思考中国家电企业的战略，我倾向于用三个纬度：

首先，看企业的努力方向是否和行业发展的内在规律相契合。

家电属于日常消费品，家电产品的消费特征决定了这是一个规模性的行业。最后的市场格局必然是大部分的市场份额集中到“寡头”手里，而如今的市场是无国界的。和国际大型家电制造商相比，中国家电企业还必须为规模而努力。因此，不论是家电品牌相互间的购并、还是家电行业与其他行业或者资本市场的结合，只要是为规模而努力的企业，我觉得它至少有第一个存活的理由。

此时，回看海尔、TCL、美的等家电企业这几年的举动，我们可以先大致判断其方向是否正确。若是方向对了，那么再看它的手段在现下的环境中是否可行；方向错了，一切就不足为论。

其次，看它们在如何设计产业链。一家企业从追随者成长为领导者，关键之所在是它设计产业链的能力。它必须关心产业链的分布，要知道它的供应商在哪里、它的渠道在哪里、它的消费者在哪里以及它的员工在哪里。

设计产业链，并不意味着从原材料到终端渠道，要由一家企业自己“全部包办”，自我投资、自我建设。“一应俱全”还是在做产品，是产品中心式的思维。由于中国家电企业冒出之际，国内缺乏相匹配的供应商与渠道商，大多数家电企业的做法是：自建供应和培养渠道。这直接保证20

世纪八九十年代，中国家电行业的爆炸式增长。问题是3C融合的冲击紧随而至，以彩电为例，数字化、轻薄化和智能化已然成趋势。而构成新产品的各类零部件，成了中国彩电制造商的瓶颈。此战略之误在于忽略对供应商的管理。

中国人的思维是比较急功近利的，不是一种战略性思维模式。所谓战略性思维模式是：做什么、不做什么和企业自己要做什么，这要很清晰。我们中国人是忙着看结果的，而培养供应商的结果是很难立刻就能看到的，但培养渠道，销量的上升经常能立竿见影。这反映到家电行业，我们会看到中国大多数家电企业把绝大多数经理放在渠道建设上。

竞争上升到更高层次，不仅是终端的游戏，更关键是全球范围内整合供应商的能力。这方面，最近在两个行业里，我们已经暂时落败。一是钢铁；二是手机。因此，家电企业要明确其终端客户是上端的供应商，这是源头活水。

跨越：方向何在

最后，要看它们是否具备创新能力、速度能力和全球化能力。

创新、速度和全球化，也许是这个商业时代中，引用频率最高的三个词。只不过如今看来中国企业对这三个词的理解，只停留在感觉上，未凝结到结果中。

关于创新，经济学家熊彼特一早就圈定为五个领域：新产品、新市场、新的企业组合、新替代原材料和新的商业模式。

索尼在技术上是绝对领先，因此它在产品上不断创新；松下的理念则是整合市场，让没有能力享受电视的人有能力享受电视，在索尼认为无法销售电视的地方去培育电视消费能力，这是市场创新的范例。在企业组合上的创新，百事可乐值得称道。通过和肯德基的战略合作，借助后者的渠道，它得以壮大到与可口可乐抗衡；而杜邦和戴尔则在原材料和商业模式的创新上，已臻化境。

从这五个领域来看，对于中国家电企业而言，比较困难的是开拓新产品，因为我们的技术还有待提高；除此之外的四个方面，我们是有很大空间的。现实情况是：中国家电企业一直在追求创新，在制度创新、流程再造、管理变革上做了很大努力。这些努力也有效，只不过这些行为只能保证“一时好”，不能保证这些企业“一直好”。

这里的问题在于它们追求的是创新的感觉，而没有回到创新的结果上。我们没有看到新产品诞生，也没诞生戴尔式的企业在商业模式上独树一帜，更没有实现行业内外真正意义上的战略合作……所以相对于全球市场来讲，我们竞争优势不够。

对于速度来说，沃尔玛和联邦快递以及戴尔都是成功的例子。一个企业的速度取决于两个指标：一个是技术转化为产品的速度；一个是产品交到消费者手上的速度。而这两个指标最终得到的结果就是企业应对变化的能力，也就是速度能力。回看日本企业的成功，来自于对于技术转化为产品的能力，所以我们今天不是要不要学习日本企业的问题，而是必须学习且如何学习日本企业的问题，没有速度就不会有企业的规模，而没有规模的家电企业就没有生存下去的理由了。中国企业近年来也一直在做服务，

希望服务能够为企业带来增值，这个方向的努力是好的，问题的关键是服务要基于什么去做？沃尔玛、戴尔、联邦快递之所以被我们称为成功的典范，是它们会基于顾客的价值来做！沃尔玛关心的是“高效的消费者反应”，戴尔是尽可能减少中间环节为消费者做“直接定制”，联邦快递提出“明天上午10点半送到”，这些努力就是它们最直接的服务体现。但是中国的大部分企业的服务是基于产品的，甚至是基于企业自身的，这样的服务不可能让企业和顾客的链接最直接、最省时、最有效，也就无法实现速度能力的提升这个目的。

全球化能力对于中国家电企业来讲更是最真实的考验，一方面家电企业必须进入国际分工，另一方面家电企业又必须能够整合全球供应链资源。这两个方面的要求使得中国家电企业面对更大的挑战。常常有企业问我，中国家电企业是否要做品牌，是否可以放弃代工。我从来都坚持，中国家电企业必须两条腿走路，代工的路还要坚持走下去，品牌的路也必须有所作为。但是做到这两点是非常不容易的，只是我们还是要这样做。如果不做代工，我们的企业就不能累积足够的规模，同时也不能掌握新的技术和新的资源，甚至不能学到新的知识和了解行业的趋势和方向，所以代工是万万不能放弃的。如果不做品牌的努力，中国的家电企业就不会真正了解终端，真正成为国际分工中有价值的一员，虽然我不认为中国家电企业目前真的具备做品牌的条件和能力，但是这个方向的努力是必需的，也是家电企业自身需要做好付出和承受的。全球化的能力最直接的体现是在两个能力上：一个是全球化的资源整合能力，一个是全球化的人力资源整合能力。如果以这两个能力来衡量，我们的确有很大的距离，目前的中国家电企业在资源上都是在用中国的资源开拓国际市场，而在人力资源整合

上更因为语言、管理基础、支付能力等等因素而常常无法有所作为，因此全球化的能力对于中国家电企业来说还是一个需要更关注、更投入、更努力的部分。

前几天为中信出版社出版的一本有关三星的书写序，让我再一次审视中国家电企业的发展所遇到的瓶颈，无论是自己管理企业还是研究中国企业的经营管理，我感受到我们还是应该回到基本面上去思考，回到经营的基本元素上去努力。中国家电企业做了很多努力，也取得了令人瞩目的成就，但是如何在全球化的背景下、如何在竞争的环境中持续成长，如何应对变化所带来的挑战，似乎开始有些混乱。看到家电制造商与渠道商的争端、看到制造商与供应商的距离，我们知道中国的企业没有在战略的基本层面上做努力，很多做法仅仅是解决了竞争的暂时性的问题，长久的问题没有进行正确的思考和正确的行为。

其实真正成功的企业就是一招，然后一直做下去，吃透它。

做最基本的项目

我先借用迈克尔·波特（Michael E.Porter）的经典理论：

取得卓越业绩是所有企业的首要目标，运营效益（operational effectiveness）和战略（strategy）是实现这一目标的两个关键因素，但人们往往混淆了这两个最基本的概念。运营效益意味着相似的运营活动能比竞争对手做得更好。战略定位（strategic positioning）则意味着运营活动有别于竞争对手，或者虽然类似，但是其实施方式有别于竞争对手。几乎没有企业能一直凭借运营效益方面的优势立于不败之地。运营效益代替战

略的最终结果必然是零和竞争（zero-sum competition）、一成不变或不断下跌的价格，以及不断上升的成本压力。

这是非常深刻的道理，战略与运营效益是取得卓越业绩的两个关键因素。当我们看到业绩卓越的时候，不要以为这是战略运用的结果，很可能是你运营的能力非常强，但是如果业绩来自于运营效益，恐怕你的企业只能够是暂时性的胜利者或者阶段性的胜利者，如果想保持持久的卓越业绩，我们还是要回到战略要素上，我称之为：做最基本的项目。

最基本的项目是什么？我用战略六要素的方式来描述：

（1）市场要素。谈到宝洁，其最精准的定位是目标市场的定位，它知道努力的方向。各种细分的市场被宝洁牢牢锁定，如不同地区的消费市场和不同特性的消费者等。相反，我们中国的企业常常把市场定位在所有区域和所有消费者，我们看不到细分，也就看不到这个企业的市场要素了。

（2）产品要素。产品是企业与顾客沟通的桥梁，没有对产品的绝对忠诚和对于质量的恒定追求，在行业内达到全球的标准，那么你是没有任何的发展机会的。像海尔那种冰酒的冰箱，放在国际上都是领先的。只有这样企业才有机会、有实力进行下一步的运作，否则都是空谈。

（3）技术要素。如果企业不能够在技术上有所作为，就很难做进一步的努力。如果有自主的知识产权或者独有的产品技术最好，但是这个技术不会局限于产品或者研发，戴尔的“定制技术”，联邦快递的“隔夜服务”技术等都是它们成功的关键，或许我们也可以把这个要素称为独特的

商业模式。

（4）资金要素。能够合理有效地与资本结合是战略的要素之一，如何发挥资金的效用，如何获得资金，如何保持持续的现金流量，如何持续盈利是企业需要慎重考虑的要素。

（5）组织要素。组织的能力是否支持要慎重分析。销售网络的延伸是方向，因为企业自己的组织可以保证企业的产品真正的渗透。

（6）人才要素。这更是要考虑到的要素。企业不能够持续发展，最终还是因为人才难得。企业希望发展，一定要从战略的高度认识和解决这个问题。

这六个战略要素的组合就是企业战略的基本层面，所以任何一个企业都应该不断地询问自己，这六个要素是否在不断地强化和深深地累积，假若我们没有关注到这六个战略要素的组合，只是不断地寻求市场的机会，只是不断地强化自己的销售额，那么企业很快就会陷入发展的陷阱，因为高速增长而面临困境。

让基本面成为企业团体的力量

我们还是回到基本层面来做所有的努力，只有这样我们才可以让企业处在一个持续稳定的发展过程中。我们都知道新的竞争世界中有三条真理：第一，不同的顾客购买不同的价值。不要企图在各方面都表现一流，必须找准自己的顾客对象，专注于自己的价值目标。第二，价值水平不断提高，顾客的期望也会随之升高。所以只有力争上游，才能保持领先地

位。第三，要提供一种无可匹敌的独特价值，必须有一套专注于这一价值的超一流运作模式。

所以，企业所做的任何努力，都需要回到战略基本层面去思考，让战略的基本层面成为企业团体的力量。我用一个我喜欢的方式举个例子，同时也把战略务本的思想做一个注脚：

以下这两个经典的例子说明创新如何回到务本的层面：

·对儿童而言，吃什么样的汉堡其实并不重要，价格也不那么重要，关键是要“吃得开心”“好玩”。于是，麦当劳推陈出新速度最快的是不断变化的儿童套餐玩具。

·可口可乐公司赋予可乐清新、愉悦的感觉，这就是可口可乐公司对产品的定位。这种感觉一方面来自于可口可乐中溶解的二氧化碳，另一方面来自于它不断更新的包装。可口可乐里溶解的二氧化碳浓度之高，让你在喝可乐时总要打几个饱嗝，这种感觉确实很棒。消费者对可口可乐的清新感觉，不断变化的包装贡献至大。可口可乐公司恰当地把握了消费者喜新厌旧周期，总是在消费者还没有厌倦时及时更新包装。因此，可口可乐公司的产品创新，主要在于包装。

战略思维就是选择不做什么

中航油新加坡公司的巨额亏损在近期引发了多个层面的思考，同时也让我们明白需要开始反省企业到底应该用什么样的思维方式来进行管理。本来我想从组织管理的角度来整理这方面的问题，因为我自己专注于组织与文化的研究，但是这一次我想从另外一个角度来反省中国企业的发展，因为这个问题是更为根本的问题，这就是：企业的战略思维不能够被管理理念替代。

我们一直想了解为什么中国企业这样容易受到影响，企业家个人的危机、自然条件的变化、资源的改变、国际市场的风吹草动等，一个外部环境或者内部条件的改变就会带来企业致命的危机，为什么中国的企业这样脆弱呢？有很多人告诉我说，因为中国企业还是小孩子在学走路，所以特别容易摔跤；也有人告诉我中国的企业还不够大，所以抵抗能力弱，一点气候变化我们比较容易感冒；还有人告诉我说中国的企业是内战内行外战外行。大家给出诸多解释，但是都不能够说服我，小孩子会摔跤，但是他能够爬起来继续长大而为什么我们的企业不行；感冒可以医治，为什么我们的企业总是得重感冒而且无法治；到了内战是外战的市场的时候为什么我们的企业总是被频频打击。可见这些理解都无法解决我们的企业为什么脆弱这个现象。

企业需要面对的问题实在是太多了，如果需要企业能够不断地存活下去，企业就必须回答凭什么活下去这个问题，事实上企业多大、企业赚多少钱、企业可以解决多少就业、企业是否具备品牌等，都是企业经营的一

个结果，是企业运营的外化表现，所以当我们说企业不够大而无法抵抗风险的时候，这本身就是无法解决的问题，因此，我们还是要回到企业凭什么存活下去这个问题上来思考，这个层面就是战略的思考了。写到这里你可以明白我要说什么了，我想说的是：中国企业脆弱的原因是我们不会做战略的思考，仅仅是做了管理的思考。绝大部分中国企业所做的努力都是管理的努力而不是战略的努力，这些企业所追求的是解决问题，但是要知道解决问题恰好是管理思考。对于一个企业来说，解决问题应该是第二位的，第一位的是选择做什么和不做什么，也就是回答战略的问题，先要回到战略思维方式上，之后再落到管理理念上解决问题。

战略思维与管理理念有着根本的区别。战略本身就意味着做出艰难的抉择，选择那些有利的事情；而管理则是那些你不必做选择的事情，它事关各种业务的处理方式。

战略思维会让企业关心企业的存活的依据，会清楚地界定盈利的来源，会知道自己能够做什么不能够做什么。看到一个一个矿井出事，当我们谴责那些昧着良心赚钱的矿主和经营者的时候，也应该知道我们不能够把这些人称为企业家或者经营者，因为他们违背了战略思维的方式。

战略思维就是选择不做什么。1997年开始我进入更深入的企业咨询活动，在理解了TCL的运作、科龙的文化、美的的战略之后，我理解了彼得·德鲁克曾经说过的一段话的深刻含义。彼得·德鲁克说：“在法律上和财政上的意义（不是从公司结构及经济上）上来说，现在的有120年历史的公司将活不过25年。”

我在多处讲学的时候都以这段话开篇来讲战略的问题，大师告诉我们

在企业发展的过程中有两个问题是必须保证的，我用自己的理解来说就是：法律保守、财务保守。这是做企业的两个基本前提，如果违背了这两个前提，你已经活了120年也不会再活多久，更何况我们的企业还没有活到120年呢！这里再明确一个问题就是：战略是在法律、规则保守和财务保守的前提下的选择，换个角度说就是战略要求不做违背法律和规则的事情，不做财务冒进的事情，这是战略思维的首要选择。如果你具备战略思维的能力，就应该具备这样的自我约束能力，进而你的企业抵御风险的能力也就强化了。

不要急着解决问题，更应该先回答我们到底要做什么。这几年中国的经济和中国的企业发展真的是神速，我曾到美国拜访一些美国的企业同行，美国联合饲料的总裁问我："为什么我们美国企业的成长夹角只有几度，而你们企业的成长夹角要超过90度？"我不知道该如何回答才好，如果我告诉他我们命好，似乎又降低了我们操作企业的水平，但是的确是因为命好。可是这样的高速增长最糟糕的是掩盖了中国企业战略能力的缺失这样一个最为关键的问题。我确确实实很想告诉中国企业不要急着追赶世界500强，也不要急着进行世界级企业的梦想里程；同样也不要急着说，别人都是品牌企业我们也要做品牌；不要以为我们有了2000亿的销售额，就是世界强者之一。我想因为高速的市场发展所带来的一切我们都要放开，沉静下来静静地思考，在战略上我们做了什么，我们没有做什么？真的不要急着解决跨国企业正在解决的问题，他们能够做这些问题的解决，是因为在战略上他们已经不存在缺失，看看沃尔玛的全球供应链效应，微软的实现顾客价值的能力，宝洁对于消费者的深刻理解，也许你该明白这不是低价的问题，不是创新的问题，也不是多产品的问题，而是战略的坚

实基础的问题。

也许有人会提出异议，说企业没有管理理念怎么能行？我不反对这个说法，但是我更强调，企业首先要有战略思维，其次才是管理理念。我们必须学会先思考我们要干什么，再思考我们解决什么问题及如何解决。

第十大问题　中国企业未来的解析

我们已经确信的是：全球化是中国企业必须面对的环境和未来。有些学者已经预言，我们要带着全球化的产品走进全球化的市场。的确，已经有很多证据支持这个观点—全球化的品牌通用电气、丰田汽车、佳能等都是在中国生产又回到全球化的市场的，正是我们参与了国际化产品的分工，使得我们有机会在全球化的进程中没有离开太远。但是，推进全球化的进程不能够仅仅以参与全球化的分工作为标志，一个更为深刻的要求是我们可以步入全球化，以自己的产品、自己的企业、自己的能力，这不能够界定为一种理想，而必须是一种努力方向，而这个方向也正是中国企业的未来。

中国企业的持续竞争力问题

记得《销售与市场》杂志问过我一个问题：中国企业快速发展的20年是战略的成功，还是管理的成功？我一直没有回答。因为如果我们说一个企业的战略成功，那么就意味着这个企业具有核心能力，具有核心专长，当经济中不确定的因素越多，这个企业的发展机会也越大，因为环境的不确定性，这样的企业反而能够衍生出更积极的竞争态势。如果我们强调一个企业具有管理的水平，那么就意味着这个企业至少在三个方面表现优秀：第一是计划管理，即企业的目标和资源是匹配的，企业不会因为环境的改变调整自己的计划，企业总是可以寻找到不同的资源实现自己的计划目标，计划永远可以超越变化；第二是流程管理，即企业能够保持运营效率超越同行水平，能够以最快的效率为顾客服务；第三是组织管理，即企业的权力和责任是匹配的，企业能够把合适的人放在合适的岗位上。

但是，在刚过去的这个10年里，对企业战略来说，像是一场梦：中国企业界总是在谈论各种战略理论，但是在实际的操作中仍然处在模仿、互杀价格、透支服务的状态中。如果你所努力的事业，是和你的竞争对手一模一样的，那么你就不可能做得很成功。我们看不到企业明晰的战略意图，看到的只是针对竞争对手的策略。更糟糕的情况是很多企业仅仅以对手为中心的做法，往往还会导致两败俱伤的竞争形态。如果人人都想竭力占领同一个位置，那就必然会使客户根据价格来选择产品。过去10年以来，当我们目击了狼烟四起的价格战之时，就该明白它是企业战略缺失的一个征兆。

同时，对于企业管理来说，更像是一场试验：领导者们往往表现出对新的管理理论的过分注重，市面上一传播新的理论，企业界就纷纷应用。例如，20世纪80年代末90年代初所出现的全面质量管理、即时生产及流程再造等。但是我们恰恰忘记了，企业最关键的是积累出符合自己目标、资源和能力的管理办法而不是照搬管理理论。过去10年以来，当我们看到市场需求拉着企业蹒跚向前的步子时，就该明白它是企业管理缺失的一个征兆。

10年来我们能够取得这样的成功，我觉得根本的原因还是：中国企业的命好！因为这10年来整个市场一直保持旺盛的态势，人们的需求一直保持上升趋势，世界一流的竞争对手还没有完全进入中国市场，再加上中国经济持续保持高增长的势头，竞争对手弱小，这一切无疑给中国企业一个非常好的市场空间和机会。但是接下来的10年，我们就不能够再依靠运气来生存，我们必须知道自己的长处与不足，必须知道我们应该着手解决哪些问题，才能够继续把握机会。

1.不盈利，企业没必要存在

战略的根本原则就是，运用战略使得公司能够获得超过平均水准的回报。作为企业战略我们不需要太多的指标来衡量，我们只需要一个指标：持续的获利能力。

一般认为，合理的战略始于确立正确的目标。而我可以套用迈克尔·波特的观点：能支持合理战略的唯一目标就是超强的持续盈利能力。如果你的公司不是从这个目标出发而是直接奔向这个目标，那么公司很快就会被引到摧毁战略的歧路上。

让我们来看看，如果公司的目标是盈利之外的任何东西，譬如这个目标只是将公司做大，或者是快速成长，或者是成为技术领导者，那都会使公司陷入麻烦之中。

2.不能只顾管理理念而放弃了战略思维（不能只解决问题，更重要的是你要做什么）

战略思维与管理理念有着根本的区别。战略本身就意味着做出艰难的抉择，选择那些有利的事情，而管理则是那些你不必做选择的事情，它事关各种业务的处理方式。战略思维是：问题一：你想干什么？问题二：凭什么？问题三：你有什么？问题四：你缺什么？关键的问题是：你要干些什么？管理理念是：遇到任何问题都要找到解决的办法；管理没有对错，只有面对问题，解决问题。因此，不管遇到什么问题，战略思维要求首先问自己：我想干什么，而不是去问自己我如何解决问题，后者是管理理念。

作为企业，如果仅仅能够看到问题、解决问题是危险的：如果你所努力的方向就是解决问题，那么，你就是只顾管理理念的人。但是在今天，信息流和资金流以惊人的速度运转时，只会管理的公司就前途难测了。

更糟糕的情况还是仅仅以管理为中心的做法，往往还会导致陷入故步自封的形态。如果人人都想竭力解决问题，那就必然会使企业根据自己的能力来决定产品。过去10年以来，当我们看到大量积压的库存时，就该明白它是只顾管理忽略战略的结果。

也许有人会提出异议，说企业没有管理理念怎么能行？我不反对这个

说法，但是我更强调，企业首先要有战略思维，其次才是管理理念。我们必须学会先思考我们要干什么，再思考我们解决什么问题及如何解决。

3.没有专业化没意义

有一种学说认为，管理者们应该通过边走边看的方法来寻找机会：先尝试它，看它是否管用，然后再向前走—这基本上是一个不断试验的过程。我认为这种方法难以奏效，因为战略在本质上是要做权衡取舍、做抉择，然后调整之。

举个例子来说，可口可乐公司一直专注于以浓缩液的制造商、商标使用授权与广告为核心的价值链管理的战略，即向区域性的企业提供独家装瓶许可和地区销售许可权，可乐公司在各个装瓶厂几乎不占任何股份。在当时的情况下，每个装瓶商都与可口可乐签订“特许协议合同”。合同中规定浓缩液的价格，以及授予装瓶商地区独家经营权—这种早期的特许装瓶商模式取得了巨大成功。消费者满意，装瓶商致富，可口可乐则成为头号大公司。这种战略一直延续了好些年。现在，该公司的行事方法与100年前大不一样了—今天可口可乐的新的经营模式是：①扩大消费者的范围—顾客选择。②成为价值链的管理者—价值获得。③对销售渠道进行重组—战略控制。④关键业务的确定与拓展—范围界定。⑤进军国际市场。⑥从追求市场份额转变为努力增加股东的价值。但是你看得出来，它仍然是在为那些具有原来需求的客户服务！

可口可乐公司为什么能取得巨大的成功呢？因为该公司是在对价值链管理具有专业能力的基础上，保持战略的连续性。

所以我们看到一些颇有风范的跨国企业，进入了这样一个良性循环：它一直在某方面处于最领先的地位，它更具有吸收新技术的能力。它的专业化水平越高，专业化的标准越清楚，就越能抓住新的机会，证明自己的价值诉求。

常常有企业问我，是专业化好还是多元化好，我总是很肯定地说，必须在专业化的基础上做多元化，如果专业化能力不能够延伸到其他领域，多元化只是死路一条。

4.企业文化建设要实现业绩导向、创新导向和愿景导向的逐步提升

20世纪80年代随着日本企业成功而诞生的企业文化管理被推到了极致，一时间似乎文化是一切问题的根源，文化又是解决一切问题的灵丹妙药。但事实上，企业文化并不应该走到这样的高度。

换句话说，企业文化管理并不像我们所设想的那么广泛有效。当然，具有划时代意义的企业文化管理确实存在，但是，价值观、经营理念、经营哲学等词语显然是被滥用了。

企业文化管理的作用需要在企业具有了良好的获利能力前提下才能够发挥。运用企业文化管理需要在企业相适应的阶段才会奏效。当企业处在创业阶段的时候，企业应该关心的关键问题是企业的产品，尤其是企业产品的质量，这样可以让企业活下来。到企业发展阶段，企业应该在销售网络、技术服务、品牌建设方面下功夫，这样可以让企业有空间发展。而到了企业成长阶段，文化管理可以摆上日程，因为这个时期企业应该在凝聚力、价值认同方面做出努力，这样才能够保持持续经营。

因此，企业文化只是回答能否持续经营的问题，其他的问题要交给其他的经营手段来解决。更需要明白的是，企业的核心价值观必须是从企业实现社会期望价值的角度获得，离开社会期望价值来谈企业价值是根本性的错误。

5.更需要培养职业意识

对于每个中国企业而言，一直没有解决的难题之一就是企业应该培养什么样的意识。因为遗传的原因，中国的大多数企业都有很浓的主人翁意识，人人当家做主、人人参与管理、民主管理、参政议政成了很多企业推崇的观念。改革开放之后，随着不同经济类型的出现，很多老板又大力推行雇佣意识，很多员工抱着给多少钱办多少事的态度做事，公司是老板的，身体是自己的，不停地转换企业，转换行业没有问题的观念成了时髦的观念和行为。

联想公司的大裁员所造成的冲击是联想高层始料不及的，媒体和人们的关注程度也令人费解，其中核心的问题是：公司不再是个家。人们对于一个企业根据自己的经营所做的选择做出这样的反应应该可以说明一些问题。

另一方面，我们又看到更可怕的数据：在一个针对200多家“正常活着”的中国企业的调查中发现：5%的人看不出来是在工作，而是在制造矛盾，无事必生非＝破坏性的干。10%的人正在等待着什么＝不想干。20%的人正在为增加库存而工作＝蛮干、盲干、胡干。10%的人没有对公司做出贡献＝负效劳动。40%的人正在按照低效的标准或方法工作。只有15%的人属于正常范围，但绩效仍然不高＝干不好。

联想裁员和这组数据让我们看到，一个是停留在主人翁的意识中，一个是停留在雇佣意识中，但是这两种意识对于今天的企业发展都是不合适的。问题的根本是企业缺少职业意识。

何谓职业？职业是个人获取生活来源的一项主要手段，是一个特定的社会角色，是一条自我实现之路。

6.价值分享的可能

管理在本质上讲是一种分配，管理分配的原理就是把权力、责任、利益分成等边三角形，做到这一点，管理就处在合理状态，如果违背这一点，管理就出现混乱。

很多时候我们发现人们在从事管理活动的时候，更注重管理工具和方法，更注重对于管理目标的评价，但是恰恰需要注重的是管理本质的维护，也就是应该回到管理最本质的意义上来发挥管理的效能，如果拥有了权力但是不承担责任，那是多么可怕的事情；如果拥有了责任，但是不被授予权力，相信这样的责任是无法承担的。同样的道理，如果仅仅是拥有权力、责任，但是不能够分享到利益，结果只能是带来腐败和不负责任的各种行为。

同样的道理可以延伸到企业的价值链当中，一个企业应该处理好企业内部和企业外部价值分享的问题，在企业外部也一样要做到权力、责任、利益的等分。我们看到中国企业成长到一定的阶段，无法突破、上到更高的高度，究其原因，可以归结为不能够做到价值分享。如果不能够解决企业与经理人、员工的价值分享，不能够解决企业与利益相关者的价值分

享，不能够解决与社会价值分享的话，企业就无法走得更远，上得更高。

看看杰克·韦尔奇的例子，韦尔奇先生在访问中国的对话中介绍通用电气的做法，他说："在美国股票期权是非常重要的一项激励机制，我从通用电气公司退休的时候，整个公司90%的期权都是由公司最高层管理层之下的所有人共同持有的，所以说这样的一种股票期权分配的机制是非常重要的。每个人在公司当中都有一种回到家里的感觉，有一种主人翁的感觉，当整个公司的市值上升的时候，你作为管理人的话，管理公司就更加容易了。因为你所有的员工都看到了自己手里的股票在不断地升值。"因此，必须保证价值分享成为可能。

7.正确理解社会责任

多年来，我发现很多企业家在参与慈善事业，参加社区建设、赞助希望工程的时候，往往被冠以具有社会责任感。但是什么才是企业的社会责任，应该有清醒的认识才对。在10多年的研究和教学中，我一直认为企业应该具有四个特征才能称之为企业。第一，企业能够提供产品或者服务；第二，企业能够盈利；第三，企业能够提供就业机会；第四，企业能够实现社会的期望价值。这四点是企业存活的原因，也是它所承担的社会责任。

因此，对于企业而言，第一个社会责任就是要把公司做成功，这是第一项社会责任。当这个公司非常成功的时候，员工会感到非常安全，对工作有安全感，这样的话人才能回报社会。只有获胜的、杰出的公司才能够回报于社会。如果公司没有什么回报社会，什么事情都做不了，而且员工工作没有安全感的话也无法回报。所以把公司办好就是承担了最大的社会

责任。

对于企业家而言最大的独善其身，不是种点树，不是捐些钱，不是做些慈善事业，而是有能力让企业持续经营。其次，企业家要做好自己的本职工作。一个企业家把企业搞好了，制度安排好了，不断提供就业的机会，提供税收了，这是最大的社会责任。

8.不要求大，长大是自然的事情

企业如何长大一直是中国企业苦苦追问的问题，很多企业都想得到答案。有些学者和企业家认为，企业应该做大做强，有些人又认为做强更重要，更多的企业追求进入世界500强。但是，我坚持企业长大是自然的事情，它需要时间，需要空间，并不以人的意志为转移。

这样说来似乎有些宿命论，但是这才是企业真正的规律，我们需要理解这个规律并顺应这个规律，之后才能够运用这个规律。

企业真正需要做的事情不是求大，也不是求强，而是求符合规律。企业应该了解市场规律，懂得价值规律。当经济发展迅猛的时候，有一点企业要意识到，就是企业不是天才，经营数额不可能涨到天上去。所以当你经济增长迅速的时候，时刻都要准备好低谷的到来，当你享受、利用这样的成长发展的同时，一定要记住，总是要出现问题的，所以要时刻做好准备。

所以，很多时候我们必须告诉经理人在高增长的时候，不要总觉得这是他们的功劳，不是他们的工作造成了高增长，是市场高增长带来企业增长。而在这个时候要对经理人进行管理，要做好准备，准备经济衰落的时

候带来的问题。

在时间坐标中做正确的事情，在空间坐标中做正确的事情，成长就是自然而然的了。

9.经理人要始终如一交付企业价值

多数的企业都认为必须有一个很强有力的领导者，他有能力做出选择，也很乐意进行权衡取舍。我也发现，在优良战略和强势领导者之间，存在着惊人的相关关系。

这似乎可以理解为，强有力的领导者容易取得成功。但是这不是我的本意，我认为企业的领导者是强有力还是平和并不是关键，关键是这个领导者能够清晰企业的战略，能够传播这个战略意图和企业价值，使得企业上下一致理解并落实到实际的运营中。

在任何企业中，每天都会有成千上万的想法蜂拥而至，如员工建议、客户要求以及供应商的推销等。而所有这些输入的信息，99%都和企业战略不协调。领导者应该知道，就战略本身而言，坚持一个清晰而持续不变的方向，能激发出员工的紧迫感和发展意识。

企业领导者应该做的就是获悉每日发生在企业中的数以千计的事情中的每一件，而且，还要确保这些事情都被整合到了同一个基本经营方向之下。

最好的经理人会走近普通职员，走近供应商，走近客户，并且一再重复：这就是我们所主张的东西，始终如一地交付企业的价值。

10.企业家的自我封顶

中国企业发展到今天这个阶段，会遇到一个更为艰巨的考验，这就是创业的企业家如何面对变化和发展对自己提出的新要求。

事实上，企业家的高度决定企业的高度，企业家的胸怀决定企业的胸怀，企业家的境界决定企业的境界。正因为如此，今天对于企业家的要求与初创时期对于企业家的要求完全不一样。初创时期，企业依赖于企业家的冒险精神、经营能力、亲力亲为和关注细节以及示范作用。但是到了发展阶段，对于企业家来说，以往的优点都不重要，重要的是企业家本人如何超越自己。

企业家是否能够让经理人、员工分享企业成长的价值；是否能够谦虚和提供服务；是否能够关注行业的成长并带动行业；是否能够承担社会责任；是否能够倾听、学习和分享；是否能够放弃个人影响改为团队影响，决定了这个企业是否能够持续成长。做不到这些的企业家，我们称之为企业家封顶，这样的企业也到了封顶的时间。

也许这10个问题不能够囊括中国企业10年来的所有问题，但是这些问题是未来10年中国企业真的需要认真面对的问题。接受挑战，迎接未来，我希望中国企业能够有备而战。写完这个小节，刚好奥运会也过半时间了，看到中国夺得的23面金牌，知道希腊神话是给有准备而执着的人，企业的道理也是一样。

中国企业的成长方向

2004年，当我以8年的时间与研究伙伴完成中国先锋企业成长的“领先之道”模型研究的时候，中国已经经历了加入WTO后的3年时间。这些年来，中国亮出了真正的起飞姿态—这里同时拥有的巨大市场和廉价而上进的人力；成为世界商业经济领域的首要关注。开放而活跃的市场以及迈向现代化的牵引力，使人们已不满足于谈论中国的GDP增长率，而是将重点放在了：中国能否以8%的速度，再增长20年？中国已成为全球经济中最大的变量：跨国流动的资本、人才，以及国际市场相信WTO规则将帮助其最终克服中国的特殊性，中国将成为决定他们成就的重要条件。

从某种角度讲，这个一体化市场里集中了全世界最丰厚的资源、最优秀的头脑、最出色的企业、最著名的品牌和最具野心的战略。而作为我们研究的重点的这些中国先锋企业以及绝大多数的中国企业，事实上都还只是起步和发展的成长企业；它们面临各种挑战和困境，并且努力尝试“再造”—我们身处的这个商业世界，是比过去更坚固了还是更脆弱了？不知道。唯一肯定的一点，是它的量级骤然提升了。喧嚣与骚动，光明与黑暗，希望与失落，危险与机会，都同比地放大了；它变得更加充满可能性，也更加充满不确定性。

这样的时候，作为研究者，我们反复询问自己：中国成长企业会不会“成长”为一个已经逝去时代里的大企业？中国成长企业究竟向何处成长？怎样把握不确定性？怎样创造新的管理模式？怎样参与新商业规则的建立？我们相信答案一定来自于企业本身，来自于那些紧跟商业变化脉

动、不断进行自我批判和辨认新消费者的企业领袖、管理思想家和业界新生代。

无论中国企业面临怎样的挑战和困境，事实上，中国成长企业与那些世界级的大企业站在同一条起跑线上—它们都努力成为一个真正属于21世纪的企业。创造或是改造成为“属于21世纪的企业”是企业成长的方向；也是世界级企业在这个时代碰到的问题，在这个“大转折”的过程中，如果管理和发展得当，中国成长企业有可能省去那些跨国大企业正在付出的昂贵的“转折”成本。

在得出令企业向“21世纪企业”方向成长所需具备的经营本质之前，我们首先需要了解21世纪企业的特征。德鲁克曾经这样总结过去100年生产力的迅速提高，他认为技术专家把功劳归于机器，而经济学家却把功劳归于资本投资。事实上，功劳应该归于把知识应用于工作实践，发达经济国家正是由此被创造出来的。展望21世纪，我们之所以认为21世纪企业，无论对中国成长企业还是对跨国企业，都赋予企业管理和商业运作的特殊性，是21世纪所面临的是一个完全意义上的信息时代；在商业领域不断创新的信息技术与信息应用，将商业环境推向更加完全的智能化、知识化的信息环境；这个属于21世纪企业显著的特征，令企业管理和商业运作都面临极其深刻的变革。

首先，由于产品的用户已经不再是单纯的产品使用者，他们从被动地接受转向主动地创造，他们更重视那些不断创造出满足用户需求的产品。在这样的前提下，企业发展的目标已不只是利润、产值、市场占有率，而是为社会、为用户、为股东创造价值。企业因此必须重视知识资源的投

资：用知识创造需求意味着企业的重点是“开源”，而不是“节流”，通过市场增长带来高于知识投资的利润。事实上，无论是降低成本还是提高生产率都不能无止境进行，而通过投资实现的增长，它所创造的股市价值比通过成本降低的改组来得快。在满足适当质量的前提下，节约无疑有利于企业和消费者，但是，节约毕竟是有限的，过度的节约成本还可能引起用户对产品及服务品质与功能的质疑。

《世界最佳业绩创造者》一书作者丹尼尔·施特尔特的分析说：“欧洲人创造价值的方法是改组，而美国人的方法是增长。”把美国最佳50家企业与欧洲最佳50家企业相比，欧洲人达到目标的主要方法是将他们的成本降低5%～10%，同时增加投资，一年内最多提高50%。美国企业恰恰相反，许多在1993年以后根本没有降低成本，同时将投资最高扩大到200%。结果是，美国企业年均增值率为55%，而欧洲企业年均则不高于40%。

其次，无论是庞大的组织还是相对弱小而精良的团队，在知识不断更新的时代，技术每年的淘汰率为20%，寿命周期只有5年；通过知识领导创新将成为人类生活的主流。比尔·盖茨说：20世纪80年代世界经济要解决“产品质量”，90年代世界经济要解决“企业再造”，21世纪世界经济要解决“创新速度”。实际上，我们认为这是对企业组织和企业经营者的知识、见识、胆识的要求，企业应当有能力适应经营环境的快速变化，以高速和弹性处理市场变化。他们必须明白对原有优势的忠诚和眷恋将成为企业前进的障碍和负担：竞争环境的复杂多变会使竞争表现出越来越明显的动态化趋势，可长期保持的竞争优势越来越少。获得长期的高利润率将主要依靠包括风险决策在内的大胆和不断创新。持续创新和发展的关键是能够及

时把握用户需要的创新机会，拥有知识、技能和信息的人员将成为企业利润的主要创造者。

下面的要素所要说明的是为了使企业向“成为21世纪企业”的方向成长，企业所需具备的商业本质特征：

·行事基于战略、谦卑的英雄领袖；

·适应变革和基于知识的管理；

·基于价值链的营销方式；

·强调一致性的利益共同体；

·造就创新的企业文化；

·基于创造顾客价值的核心竞争力；

·善于体认趋势的快速反应机制；

·开放而敏感地辨认航向。

我认为成为21世纪企业，必须建立在这八项商业本质之上。

行事基于战略、谦卑的英雄领袖

英雄领袖的本质是谦卑的经营品格：《财富》杂志列举失败企业的CEO“十宗罪”时，[1]像传统的基督教教义那样，把“狂妄”列为首罪，并引用古希腊悲剧作家欧底庇德斯的名言说：“神欲使之灭亡，必先使之疯

狂。”四五年间，一大批人们看着长大的企业和企业家经历了从卑微到荣耀，再从荣耀到羞辱的“极限体验”。《福布斯》中国富豪榜中，“光荣与梦想”的色彩已淡了许多，刚刚榜上有名即骤然落马的数位富豪的故事，让富豪和想成为富豪的人们不再狂热于它。商业世界以惨重的代价回归基本面，也使商人们的心境回归基本面，而回归基本面的心境就是—谦卑。我们需要更谦卑的领导。我们希望中国成长企业的领导者更加真诚和务实，勇于承认错误；重视企业在社会面前体现出的商业品质和责任感。

基于战略而不是战术的行事准则：英雄领袖的另一本质是强调战略的管理方式。越来越多的中国成长企业正通过“多元化”“国际化”迅速扩张。我们需要强调的是，随着企业的迅速成长，企业领导者有义务确立整个组织执行各种战略的行事准则，即如何执行。

及时充电，每个月向员工推荐一本好书，让培训成为公司的例课，使整个组织里不再仅有领导者一个大脑。告别同质化的价格竞争；当技术发展进入平缓曲线时，尝试用体验经济代替产品经济，设计出真正不一样的产品；等等。

适应变革和基于知识的管理

领导、团队与沟通管理的基本特质是变革和知识，这就使组织是基于未来而不完全是现在。在讨论企业变革的各种研究材料中，我们发现30年前，跻身于《财富》100强的企业有三分之一被淘汰出局。同样是巨型企业，为什么有的企业能够长久不衰，有的企业却困难重重，我们认为这其中的一个重要原因是企业创造适应变革的管理机制。德勤国际集团首席执

行官Jim Copeland说“面对未来，我们唯一能确定的是：未来是不确定的”，即企业面对的一切都将是变化的；加上21世纪在网络科技和知识管理为特征的新经济下，变革管理成为企业管理中最重要的方面。

变革管理带来新技术、新技能的同时也带来管理制度的变化。制度实际上是政策的产物（不同的政策会产生不同的制度），政策是政治的产物，政治又是利益的产物，所以说变革管理事实上也是如何管理利益的再分配。马基雅维利在《君主论》中提出：世界上没有比推动变革更难的事件。变革管理的难点和目标在于平衡好变革与发展和稳定的关系，对于企业首先要确保变革逻辑正确。变革最大的逻辑性就是变革要以发展为目的：改进把输入转化为输出的效率。但变革具有逻辑性只是确保变革能成功的一小部分，因为它只解决了变革与发展的关系问题。要想解决变革与稳定的关系问题，从政治的角度看待企业是非常关键的。重大变革不是以企业业绩在短期内达到预期水平为终结的。只有当企业内员工及与外部相关的人员（如股东、投资者、社区等）都充分地从思想上理解了此变革并在行为上给予支持时，变革的成果才可以长期维系。创造变革的需求即危机意识非常重要。

基于未来的企业管理的另一重要因素是知识管理。从有效知识管理的角度来看，获取知识和运用知识是相辅相成的。一旦公司获得了知识和产品制造的技能，下一步便是要把它化为有形资产，对其进行开发，从而获得“基本产品”。基本产品的开发是公司管理中最为重要的活动之一。事实上，如果能在基本产品市场上占据领先地位，就可以长期地对最终产品市场中的制造标准及其演变加以控制。“知识运用”阶段则是由战略性经营单位通过生产和提供最终产品与服务而得到实施的。在这个阶段，主要可以

采取四个战略使竞争优势维持更长时间：增值战略、锁定战略、先占战略和封锁战略。前两项战略用于吸引客户、并长期留住客户；而后两项战略则是用于维持竞争优势。总体目标是要使公司的技术标准得到改变和提高，防止竞争对手进入市场或者至少使他们觉得进入这个市场并没有什么吸引力。

基于价值链的营销方式

渠道、品牌与战略营销的本质是价值链，它使竞争是基于为客户创造价值而不是一味地打击对手。麦肯锡公司的研究表明，中国每年由批发业经手的消费品、包装食品和家居用品总值达420亿美元。[2]迄今，在渠道的占有和控制上做得最成功的是国内家电厂商和保健品饮料厂商。它们采取的有效战术同时也是最原始的人海战术。TCL直属的销售队伍在高峰时近万人；康佳的销售队伍超过5000人，而保健品厂商红桃K把它的广告刷到了每一个乡村的墙上。类似情况还会持续多久呢？企业的渠道优势会不会变成渠道劣势？事实上，渠道价值的评价存在一个边际效益的问题：因为不论分销多少种产品，运营和管理渠道的必要费用基本上是一定的；产品品种单一会造成规模的不经济和资源的闲置浪费，平台分销能力不能得到有效释放。以TCL与飞利浦的渠道合作计划为例，TCL意欲成为一个独立的第三方分销商；实现将成本中心转变成利润中心的可能性。对企业自身来说，21世纪竞争将在一个企业群和另一个企业群之间展开，企业通过与经销商以及最终用户建立价值链从而形成一种战略网络；比拼的将不仅仅是营销手段和品牌投入，渠道整合能力和成本压缩将是尤其重要的因素。

强调一致性的利益共同体

利益共同体的本质是一致性，使业务管理是基于公司战略和客户价值，而不是各自为政。激烈竞争和科技快速发展的21世纪，令任何一个企业都不可能在所有方面都处于优势。于是具有优势互补关系的企业纷纷联合起来，实施协同营销战略，合作开发新产品、共享人才和资源，共同提供服务。在以供应商和顾客群共为联盟的企业价值链上，企业还集聚政府、联盟等协同力量；以企业自身与合作伙伴共同的市场发展战略和所追求的客户价值为战略起点，利益共同体之间的合作必须基于一致的合作目标和共赢方式；在这张网络的每个节点，都必须以全球化竞争的标准来衡量。

中国移动旗下的动感地带在发展过程中遇到一个问题：动感地带是年轻人的自治区，给年轻人特权，但动感地带自身通路依靠移动通信营业厅，十分有限；由于动感地带的产品藏在手机里，如何维系这种感觉将动感地带直接面对最终顾客群？动感地带的目的是希望增加与消费者的真实接触，与目标消费者生活中的现有流行产品相结合。而麦当劳就是达到这种直观的感觉的一个载体。一个合理、明晰的利润分配模式可以调动各方的积极性，各方得益，战略一致的模式使得面对最终市场的各方形成利益共同体。

造就基于创新的企业文化

企业文化的本质是创新，这就使企业不断引导创新，适应变革和鼓励改进，而不是对个人的神化。彼得·德鲁克说：“行之有效的创新在一开始

可能并不起眼。”而这不起眼的细节，往往就会造就创新的灵感，从而能让一件简单的事物有了一次超常规的突破。德鲁克认为，创新不是那种浮夸的东西，它要做的只是某件具体的事；否则，所谓的创新只能是一句空话。创新不一定是“以大为美”，却不能掉以轻心于企业活动中的既不相同却又相互关联的每一个细节；因此，创新的形成必须通过企业与个人的共同努力，但是企业也可营造适当的环境来激励企业内的创新活动。实际上，一个成功的创新活动必须是在企业愿意采取创新活动的前提下进行，无论是人与人之间的情谊或企业中所弥漫的气氛，都会影响创新活动的成败，而企业文化正是塑造这些非正式的人际关系与企业气氛的主要动力。企业文化若能激励与支持创新活动，将能进一步增进创新产品或服务商业化的机会。正如我们在企业文化寻源中提到的，企业高层管理者是企业文化的一个导入和影响因素，同样地，他们对于创新的态度是促进企业创新力形成的主要因素。作为企业或组织发展的动力，以创新为本质的企业文化应当激励员工的创新精神。“今后的500强企业将是采用创新企业文化和创新文化营销策略的公司。”企业文化学的奠基人劳伦斯·米勒预言，“最终的竞争优势在于一个企业的学习能力以及将其迅速转化为行动的能力”。

基于创造顾客价值的核心竞争力

核心竞争力的本质是为产品/服务的消费群体创造价值，这就使竞争优势是基于企业自身创造价值的能力而不仅是联合外在资源。在同质化的时代，产品有性格才不至于被淹没。在美观外形之外，工业设计最大的问题就是研究如何令企业产品最适合人的使用习惯和使用需要，由此获得消费者的长期关注和信任。在欧洲，[3]人们普遍认为奔驰和宝马的汽车拥有

不同的性格，奔驰汽车就像稳健的农夫，崇尚坚固耐用和稳定；而宝马就是年轻人，注重驾驶的乐趣。企业可以思考一下自己的产品是不是和对手一样？企业的产品够cute吗？21世纪的产品设计潮流不再是冷冰冰的金属感和透明，而是更加靓丽精致和为顾客创造需求和价值的人性化；企业要掌握创造需求（create requirements）的能力，不要制造产品（make things）。我们在中国行业领先企业中看到了赢得国际设计大奖的产品；在价格战的一片喧嚣中，它们成功拿到了超额利润。事实上，国产手机成功的秘诀其实很简单：就是从日韩和中国台湾购买最新设计，保证自己的款式机型不落伍。同时依靠庞大的渠道销售队伍，在终端发力。这也许是国内制造企业第一次集体意识到设计的重要性。但最大的受益者还是那些创造顾客价值的人们。一个名为“易用设计”的英国工业设计展让制造企业的经营者们意识到了这样的问题，“世界工厂”会不会变成“世界劳工”呢？与会的设计师格斯·达斯巴茨指出，从全球的经济竞争中看，价格和质量已经不能成为核心竞争力，只有创造顾客价值的产品才是企业获利之道，优良的工业设计又是其中的重要因素。

善于体认趋势的快速反应机制

快速反应机制的本质是对趋势的认知能力，对经济环境和市场趋势的认知能力变得比任何时候都宝贵。产业本身并没有朝阳与夕阳之分，对于成熟的商人来说，重要的不是做什么，而是怎样做。非但如此；即使是那些普遍认为已经夕阳西下的产业，仍然存在着巨大的价值。比如说石油业，餐饮、地产起家的新疆首富孙广信正在这个行当同国家级和世界级的巨头较量。由中石油实施的国家“西气东输”工程正在将总长4200公里的天

然气输气管道从新疆塔里木油田，铺向甘肃、宁夏等7省区，一路到达上海。与此同时，中海油正与国外的天然气田合作，向广东、福建两省供应天然气。然而，正当这些石油巨头为将来广阔的市场而激动时，很难想象的是，孙广信却已提前三个月在悄悄启动通过公路和铁路运输天然气的LNG计划—把新疆开采的天然气进行压缩液化，运到东南沿海地区，再经地面设备转化成为气态清洁能源。这是一场民营资本和国有大型石油巨头之间有史以来最激烈的战争。除了竞争对手外，石油行业本身的资本密集、技术密集的特点也对孙广信提出了强有力的挑战；而由于经营天然气业务，他可能还会因政策限制而触礁。但对孙广信有利的是，他将获得两年左右宝贵的时间差。他要争分夺秒地通过公路和铁路赶在中石油西气东输项目及中海油LNG项目实施之前进入市场。

开放而敏感地辨认航向

谁能保持对未来的敏感，谁能以开放的心灵面对新思维，谁就更有可能成为下一轮的赢家。彼得·德鲁克提出以下三个问题来说明远景使命的关联与区别。我们的事业是什么—使命；我们的事业将是什么—我们所能确定的环境变化；我们的事业应该是什么—远景。远景描绘的是组织的长期目标，也就是未来十年或二十年后的状况。它应该能够向员工提出挑战，发动和激励员工努力工作，确定个人的发展方向。因为21世纪企业组织的成功依赖于了解和满足未来，所以远景必须指明未来的前景，敏感和开放地适应未来变化。凭借对未来的敏感与开放的思维，企业领导者制定的远景必定包含展望未来的价值主张。如果企业所设定的远景本质上只展现了企业短期内可预见和试图追求的目标，远景所起到的指引方向和制定战略

的作用就几乎不可能实现；我们确信正确的战略必定基于正确的远景，只有有预防性和前瞻性的远景才能引领企业设计有效的预防战略。正如我们强调了领导者和利益共同体是企业远景使命产生和提升的重要因素；我们看到21世纪的商业领袖处在一个全新的运营环境之中：他们作为经济力量代表者所掌握的显著增长的权力，需要与投资者所代表的社会责任，以及新一代被称为知识劳动者的劳动人口所代表的需求之间取得平衡。既然经营环境已经有了如此剧烈的变化，全球化对工作环境的影响又体现在何处？实际上，所有的公司从根本上来说都是社会性企业。企业领导者需要对人们处理全球化经济的方式有深入的理解：全球化的账户管理、营销、电子商务、采购、理财和运营等等方面，而立足于21世纪全球化知识经济的环境中，企业领导者还必须通过社会科学贡献的成果理解人们的感受；敏感于对员工、股东、消费者的感受，以开放的思维有效提升远景使命的“高瞻远瞩”能力。

[1] “2003商业新思维”，《环球企业家》2003年1月总第82期，作者：鲁娜，宁檬，吴伯凡，申音，贾可。

[2] “面对市场　企业——重新定义你的渠道”，《环球企业家》2003年1月18日，作者：鲁娜。

[3] “2003商业新思维”，《环球企业家》2003年1月总第82期，作者：鲁娜，宁檬，吴伯凡，申音，贾可。

心有多大，舞台就有多大

当中国联想收购IBM全球PC业务时，正是中国加入世贸三周年之际。在全球经济一体化浪潮的冲击下，随着外资获准进入更多投资领域，人们曾普遍担心中国本土企业会丧失自己的市场地位。然而，在与狼共舞的同时，以生产和营销见长的中国企业已经开始打起了自己曾经竭力效仿的商业前辈们的主意。

或许大多数美国人并不敢相信个人电脑先驱IBM会把自己的发家之本以17.5亿美元卖给一家中国公司，尽管这是中国最大的电脑公司。在此之前，这家英文名叫作“LENOVO”的公司刚刚花了至少6500万美元成为国际奥委会的顶级赞助商，填补了IBM退出以后留下的空白。同样令人吃惊的还有法国人。与IBM是美国人的骄傲一样，汤姆逊和阿尔卡特也是法国家喻户晓的企业。因此，当来自中国的TCL在不到一年的时间里先后将它们拥入怀中时，李东生瞬间成了法国人眼中的偶像，凭此获得法国国家荣誉勋章，并出任了在中国举办的法国文化年中国区主席。

中国企业正在明白，要在游戏中获胜，就必须改变自己。新联想已经迎来了自己的首位“洋CEO”，他们此前的“杨CEO”则变成了“杨董事长”，全球化的联想也将自己的总部从中国北京移到了美国纽约。此前，TCL也把与阿尔卡特的合资公司的总部设在了中国香港，这个国际大都会一度是很多中国企业国际化的“跳板”或者“桥头堡”。外籍CEO也好，总部所在地也好，这些元素已经不再是形式，它们展现了中国企业真正国际化的决心和细节。

通过大胆的并购，中国企业努力成为自己所在行业的领袖。多年以来，戴尔、惠普这样的企业一直是世界个人电脑产业的领头羊，日本家电企业的彩色电视机也曾狂风骤雨般席卷欧美大陆。目前，TCL已经成为了世界上最大的彩电制造企业，年产量将超过3000万台。新联想每年计划销售1100万台个人电脑，虽然目前排名世界第三，但它的目标是要超过戴尔和惠普。在手机市场，TCL阿尔卡特宣布要在高档品牌荟萃的法国巴黎建立自己的设计中心。

事实上，中国企业的跨国并购正是利用自己的成本优势把握住了跨国巨头产业调整的机会。一方面，在激烈的市场竞争中，中国企业的成本优势和营销能力得以显现；另一方面，我们可以看到，对一些与制造密切相关的业务的亏损业务，它们正在进行果断地瘦身。但是，如何让讲中文的员工开始使用法语或者英语作为工作语言，这将是TCL、联想的管理者必须面对的问题。在这背后，是不同文化的冲突和调和。世界最大的电脑厂商戴尔的主席迈克尔·戴尔丝毫不掩饰自己对新联想的轻视，尽管后者在中国市场的份额远远超过他，但“联想和IBM之间的交易可能逃不出整合失败的命运”。对此，未来的联想集团董事长杨元庆已经做出了明确的回应—被市场淘汰的IT企业都是因为轻视了对手。

收购并不是一个非此即彼（成功或失败）的选择，而是有不及格、及格、良好、优秀等多种选择。在不及格的状况到来前会有一些症状表现出来，那时候就得认真研究应对措施。我们现在已经打造出了一个完整的产业链，没有必要再进行其他并购。如果再进行并购，那真有可能发生消化不良的问题。国际化的道路有千万条，联想、TCL选择了跨国并购的方式。海尔已经有值得称道的模式，通信设备企业华为和它的同城竞争对手

中兴也一样受到大家的瞩目。若干年前，这些企业开始征战海外市场，那时候的中国经济还远没有如今这般对全球具有举足轻重的影响力。哪怕是在那个著名的“冬天”，华为的领导人依然没有放弃国际化的梦想，并坚持认为这是走出冬天的希望。华为公司在3G移动通信的重要市场—欧洲取得了重大突破。在由通信巨头爱立信和诺基亚把持的WCDMA（一种3G蜂窝网络）的大本营，华为成功地和荷兰运营商Telfort签署协议，承建其全国的WCDMA商用网络，而这也是华为在海外取得的第五个WCDMA商用网络订单。

对未来方向的敏感

谁能保持对未来的敏感，谁能以开放的心灵面对新思维，谁就更有可能成为下一轮的赢家。彼得·德鲁克提出以下三个问题来说明远景使命的关联与区别。我们的事业是什么—使命；我们的事业将是什么—我们所能确定的环境变化；我们的事业应该是什么—远景。远景描绘的是组织的长期目标，也就是未来十年或二十年后的状况。它应该能够向员工提出挑战，发动和激励员工努力工作，确定个人的发展方向。因为21世纪企业组织的成功依赖于了解和满足未来，所以远景必须指明未来的前景，敏感和开放地适应未来变化。

凭借对未来的敏感与开放的思维，企业领导者制定的远景必定包含展望未来的价值主张。如果企业所设定的远景本质上只展现了企业短期内可预见和试图追求的目标，远景所起到的指引方向和制定战略的作用就几乎不可能实现；我们确信正确的战略必定基于正确的远景，只有有预防性和前瞻性的远景才能引领企业设计有效的预防战略。正如我们强调了领导者

和利益共同体是企业远景使命产生和提升的重要因素；我们看到21世纪的商业领袖处在一个全新的运营环境之中：他们作为经济力量代表者所掌握的显著增长的权力，需要与投资者所代表的社会责任，以及新一代被称为知识劳动者的劳动人口所代表的需求之间取得平衡。

既然经营环境已经有了如此剧烈的变化，全球化对工作环境的影响又体现在何处？实际上，所有的公司从根本上来说都是社会性企业。企业领导者需要对人们处理全球化经济的方式有深入的理解：全球化的账户管理、营销、电子商务、采购、理财和运营等方面，而立足于21世纪全球化知识经济的环境中，企业领导者还必须通过社会科学贡献的成果理解人们的感受；敏感于对员工、股东、消费者的感受，以开放的思维有效提升远景使命的“高瞻远瞩”能力。

从这个角度讲，领导者首先必须具备对于风险的敏感和判断能力。企业内部管理因素受到未来大环境的影响；全球化的一项直接后果就是使全球化环境中的职业劳动者感受到更大的风险、焦虑和无序；也许这听上去过于戏剧化，但是领导者在制定激励员工和组织成员的远景过程中，有必要考虑一下如何让远景稳定军心和激励人心。另一方面，外部风险来自于自然和传统之中那些相对不变的因素，比如农业中的自然灾害。在前现代、“前全球化”时期的社会中，这类风险很大程度上是周期性的，并且可以通过历史经验获得预期。然而世界向现代和全球化方向演进，与此同时，人为风险开始出现。人为风险是没有历史先例的，因而难于预测：回顾历史来看，这方面的例子包括全球温室效应、1998年长期资本管理公司的倒台引发东亚经济体的崩溃、千年虫、航空旅行的风险，它是“9·11”那场恐怖的人为灾难的直接后果之一。

《环球企业家》10周年特刊的主题提示我们，全球化带给这个世界的商业机会和它潜在的威胁是同样多的。由于21世纪充塞着全球化企业结构的网络特征；从表面上看，似乎掩盖了众多不同地理区域和文化类型差异的网络结构为沟通造成了可怕的困难；然而这其中隐藏着许多威胁：一个全球企业的领导者在会议和电子媒介之外还能找到什么样的渠道和自己的员工进行沟通呢？最高组织所确立的“经久不衰”的远景如何能在世界各地保持洞悉消费者消费意愿的能力，又如何能带动世界各地员工的工作动机呢？

井深大在索尼创立初期阐述了索尼公司远景使命的两个关键成分：“我们将迎接技术难题的挑战，并关注那些对社会有重大价值的高精尖技术产品，不管投入多少；我们应该重视能力、工作绩效和个人品质，使每个个体都能发挥出最大的能力和技术水平。”40年后，同样的思想出现在被称为“索尼先锋精神”的阐述中：“索尼是时代的先锋，永远不追随别人。通过不断发展，索尼要为整个世界服务。索尼应该一直是未知世界的探索者……索尼的原则是尊重和鼓励个体的能力……不断发挥人的最大潜能。这是索尼的关键力量。” 回顾井深大40年前的远景使命，我们感叹于他对未来企业贡献于社会价值的敏感和对个体价值的关注与开放的思维，他带给索尼的是企业对未来的强有力洞察能力：指引未来之路；确立战略背后的逻辑关系以及直接指出对技术和个人价值的高度尊重；创造索尼时代先锋的地位。

对全球化的辨认

（1）中国成长企业与那些世界级的大企业站在同一条起跑线上—它

们都努力成为一个真正属于21世纪的企业，能够面对全球化的挑战。创造或是改造成为“属于21世纪的企业”是企业成长的方向；也是世界级企业在这个时代碰到的问题。

（2）全球化所面临的是一个完全意义上的信息时代；在商业领域不断创新的信息技术与信息应用，将商业环境推向更加完全的智能化、知识化的信息环境；这个属于21世纪企业显著的特征令企业管理和商业运作都面临极其深刻的变革。

（3）企业因此必须重视知识资源的投资：用知识创造需求意味着企业的重点是“开源”，而不是“节流”，通过市场增长带来高于知识投资的利润。

（4）对原有优势的忠诚和眷恋将成为企业前进的障碍和负担：竞争环境的复杂多变会使竞争表现出越来越明显的动态化趋势，可长期保持的竞争优势越来越少。

（5）成为面对全球化的21世纪企业建立在以下这八项商业本质之上：

·行事基于战略、谦卑的英雄领袖；

·适应变革和基于知识的管理；

·基于价值链的营销方式；

·强调一致性的利益共同体；

·造就创新的企业文化；

·基于创造顾客价值的核心竞争力；

·善于体认趋势的快速反应机制；

·开放而敏感地辨认航向。

（6）领导、团队与沟通管理的基本特质是变革和知识，这就使组织是基于未来而不完全是现在。企业面对的一切都将是变化的；加上全球化环境在网络科技和知识管理为特征的新经济下，变革管理成为企业管理中最重要的方面。

（7）渠道、品牌与战略营销的本质是价值链，它使竞争是基于为客户创造价值而不是一味地打击对手。

（8）对企业自身来说，全球化的竞争将在一个企业群和另一个企业群之间展开，企业通过建立与经销商以及最终用户的价值链形成一种战略网络；比拼的将不仅仅是营销手段和品牌投入，渠道整合能力和成本压缩将是尤其重要的因素。

（9）利益共同体的本质是一致性，使业务管理是基于公司战略和客户价值，而不是各自为政。一个合理、明晰的利润分配模式可以调动各方的积极性，各方得益，战略一致的模式使得面对最终市场的各方形成利益共同体。

（10）企业文化的本质是创新，这就使企业不断引导创新，适应变革和鼓励改进，而不是对个人的神化。“今后的500强企业将是采用创新企业

文化和创新文化营销策略的公司。”企业文化学的奠基人劳伦斯·米勒预言，“最终的竞争优势在于一个企业的学习能力以及将其迅速转化为行动的能力”。

（11）核心竞争力的本质是为产品/服务的消费群体创造价值，这就使竞争优势是基于企业自身创造价值的能力而不仅是联合外在资源。

（12）从全球的经济竞争中看，价格和质量已经不能成为核心竞争力，只有创造顾客价值的产品才是企业获利之道。

（13）快速反应机制的本质是对趋势的认知能力，对经济环境和市场趋势的认知能力变得比任何时候都宝贵。

（14）供应链的反应事实上由该供应链上的核心企业或者说强势企业为中心，通过上下游资源的有效整合，实现以最低的成本给客户带来最优的高附加值服务；也就是说，企业不仅需要提供优质的产品，更需要拥有对产品整个供应流程的驾驭能力。

（15）客户需求的多样化要求企业供应链在最短的时间内捕捉到消费者需求并在恰当的时间，恰当的地点满足这种需求。

（16）谁能保持对未来的敏感，谁能以开放的心灵面对新思维，谁就更有可能成为下一轮的赢家。立足于全球化知识经济的环境中，企业领导者还必须通过社会科学贡献的成果理解人们的感受；敏感于对员工、股东、消费者的感受，以开放的思维有效提升远景使命的“高瞻远瞩”能力。